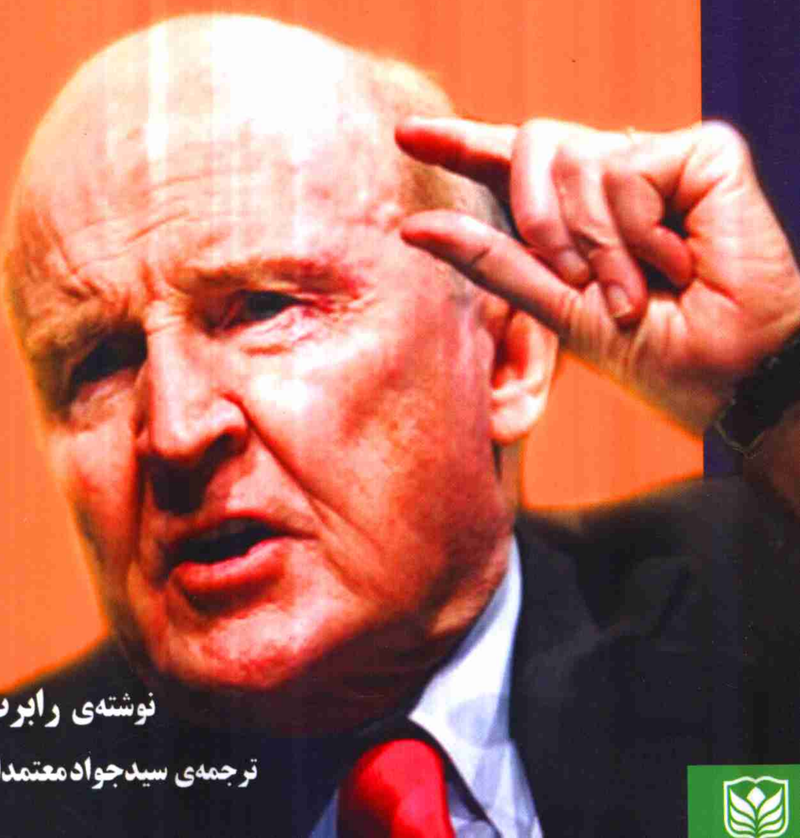
رازهای جک ولچ

کلیدهای طلایی مدیریت

۲۹ راز برای رهبری موفق



نوشته‌ی رابرت اسلیتر

ترجمه‌ی سیدجواد معتمدالشریعتی

بنام خدا

سرشناسه: اسليتر، رابرت، ۱۹۴۳ - م. Slater, Robert
عنوان و نام پدیدآور: کلیدهای طلایی مدیریت : رازهای جک ولچ؛ بیست و نه راز برای رهبری موفق/ نوشته رابرت اسلیتر ؛ ترجمه‌ی سید جواد معتمدالشریعتی.
وضعیت نشر: مشهد، مرندیز، ۱۳۸۸.
مشخصات ظاهری: ۱۵۲ ص.
شابک: ۲-۸۲-۹۹۲۱-۹۶۴-۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی: فیپا
یادداشت: عنوان اصلی: 29 Leadership secrets from Jack Welch
موضوع : رهبری.
موضوع: تحول سازمانی.
موضوع: یادگیری سازمانی.
شناسه افزوده: معتمدالشریعتی، سید جواد، مترجم
ردهبندی کنگره: ۱۳۸۸ الف۵ک HD۵۷/۷/۸
رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۹۲
شماره کتابشناسی ملی: ۱۲۳۰۷۰۶

کلیدهای طلایی مدیریت

رازهای جک ولچ
۲۹ راز برای رهبری موفق

نوشته‌ی: رابرت اسلیتر

ترجمه‌ی:

سید جواد معتمدالشریعتی

نشر مرندیز

کلیدهای طلایی مدیریت

رازهای جک ولچ

۲۹ راز برای رهبری موفق

نوشته‌ی: رابرت اسلیتر
ترجمه‌ی: سید جواد معتمدالشریعتی

چاپ: دقت
نوبت چاپ: اول، ۱۳۸۸
شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه
قیمت: ۲۸۰۰ تومان
شابک: ۲-۸۲-۹۹۲۱-۹۶۴-۹۷۸

مشهد، میدان تختی، خیابان صاحب الزمان ۸ ، شماره‌ی ۲/۱۳۸
تلفکس: ۰۵۱۱-۷۲۵۱۳۰۲
تهران: پارسیان، تلفن: ۰۲۱-۶۶۹۶۴۱۶۴
نشانی سایت اینترنتی: www.marandiz.com

فهرست مطالب

بخش دوم: جرقّه‌ی یک انقلاب: راهبردهای تغییر

بخش سوم: حذف عنصری به نام رئیس:
اسرار نیروی تولید برای ایجاد سازمانی بی‌مرز

بخش چهارم: رهبری نسل بعد:
پیشگامان حرکت و رسیدن به رشد دو رقمی

پیشگفتار

جک ولچ که برای مدتی طولانی رئیس و مدیر عامل شرکت جنرال الکتریک بود، به عنوان بزرگترین رهبر تجاری عصر ما به حق مورد احترام همگان بوده است. او از آوریل ۱۹۸۱ تا سپتامبر ۲۰۰۱ شرکت جنرال الکتریک را اداره کرد و در ارائه‌ی استراتژی‌های مهمّ تجاری در دو دهه‌ی اخیر پیشگام بوده است. ما امروز از این استراتژی‌ها به عنوان بخشی از روش پیشرفت تجارت آمریکا استفاده می‌کنیم: بازسازی، تأکید بر به دست آوردن رتبه‌ی اوّل یا دوّم، توجه به کیفیت به عنوان اولوّیت اول و غیره... به علاوه، بر خلاف اکثر رهبران تجاری دیگر، ولچ فلسفه‌ای دقیق و شفاف را در خصوص تجارت به وجود آورد که برای تمامی جنبه‌های تجارت خطوط راهنمایی موجز و دقیق ارائه می‌کند.

رازهای اصلی ولچ در امر رهبری که در کتابش بیان شده است همچنان در سرتاسر دنیای تجارت طنین انداز است: تعداد اندکی از رهبران تجاری بوده و هستند که در مورد دستیابی به حداکثر کنش با چنین شفافیّت و صراحتی سخن گفته باشند. قبل از اینکه ولچ مسئولیت را در شرکت جنرال الکتریک به عهده بگیرد دنیای تجارت، تشریفات اداری(بروکراسی) را به عنوان امری ضروری برای کنترل دقیق پرسنل پذیرفته بود. اعتقاد بارزی به سیستم مدیریت دستوری و نظارتی داشت به این معنی که مدیران ارشد را تشویق می‌کرد تا به حدّ افراط مدیریت کنند. این فرصت را برای کارمندان (مستخدمین) فراهم کرده بود تا با اطمینان از داشتن شغل در تمام طول زندگی به حالت امنیت شغلی برسند. کار جک ولچ این بود که در تمام این ایده‌ها نوعی رخنه ایجاد کند. میراث او این است که این تصورات واهی را برای همیشه تغییر داده است و مدیران شرکت‌های تمام دنیا را علاقه‌مند کرده است

تا به گونه‌ای کاملاً متفاوت رفتار کنند: تشریفات اداری بسیار محدود شده‌اند، لایه‌های مدیریتی کاسته شده‌اند؛ مدیران کمتر مدیریت می‌کنند و مسئولیت بیشتری به کارمندان اعطا نموده‌اند. حقّ داشتن یک شغل مادام العمر دیگر تضمین شده نیست زیرا مدیریت محموله‌های مولدّتر و استوارتر را اداره می‌کند. عملکرد ولچ در جنرال الکتریک به ایده‌های او اعتباری قدرتمند بخشید: وقتی او سِمَتِ ریاست و مدیر عاملی جنرال الکتریک را پذیرفت، شرکت از فروش سالیانه‌ی بیست و پنج بیلیون دلاری و درآمد ۱/۵ بیلیون دلاری برخوردار بود. ارزش داد و ستد آن دوازده بیلیون دلار بود و در زمره‌ی ده شرکت غیر دولتی برتر آمریکا محسوب می‌شد. در سال ۲۰۰۰، یک سال قبل از بازنشستگی ولچ، ارزش سهام جنرال الکتریک معادل ۱۲۹/۹ بیلیون دلار بود و در آمدی معادل ۱۲/۷ بیلیون دلار داشت. در سال ۲۰۰۱ ارزش سهام آن در مرز ۱۲۵/۹ بیلیون دلار ثابت ماند و درآمد آن به ۱۴/۱ بیلیون دلار افزایش یافت.

از سال ۱۹۹۳ تا تابستان ۱۹۹۸، جنرال الکتریک رهبر بلا منازع بازار آمریکا بود. در دوران مدیریت ولچ، شرکت در بالاترین حدّ به سرمایه‌ای معادل ۵۹۸ بیلیون دلار رسید (امّا در سال پایانی مدیر عاملی ولچ در حدّ ۴۰۰ بیلیون دلار ثابت ماند). مجله‌ی فورچون، شرکت جنرال الکتریک را در فاصله‌ی سالهای ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۰ به عنوان «بزرگترین ثروت آفرین در آمریکا» برگزید. هر کس که دستی در عالم تجارت داشته باشد از مدیران قوی‌ترین شرکت‌ها گرفته تا کارگران ساعتی کارخانه همگی چیزی برای یادگیری از ولچ و ایده هایش دارند. مطالعه‌ی رازهای رهبری او به ما می‌گوید که وضعیت تجارت در آمریکا چگونه بوده است و روش هایی را که او برای تغییر تجارت در آنها پیشگام بوده است برایمان مشخص می‌کند.

۱

رهبر رؤیایی:

روش‌های مدیریت برای رسیدن به مرز رقابت

راز اوّل

قدرت تغییر را مهار کنید

از میان یادداشت‌های جک ولچ



الگوی تفکر مدیر دیروز با پذیرش مصالحه و فقط همه چیز در حالت تمیز و منظم نوعی خود رضامندی را پرورش می‌داد. امّا رهبران آینده باید طرح مسأله نمایند، درباره‌ی آنها بحث کنند و برایشان راه حلّی بیابند. آنها باید در مورد دورنمای تجارت تجدید نظر کنند.

آیا برای موفقیت در تجارت فرمول سرّی وجود دارد؟ احتمالاً خیر. اما به نظر می‌رسد مطالعه در احوالات استاد فن ـ مردی که به عنوان تواناترین رهبر تجاری عصر جدید شناخته شده است ـ امری معقول باشد و آن شخص کسی جز جک ولچ نیست که اخیراً از سمت مدیر عامل و رئیس شرکت جنرال الکتریک بازنشسته شده است.

بنا به گفته‌ی مجله‌ی فورچون در چاپ اول ماه می‌سال ۲۰۰۰ «او احتمالاً محبوب‌ترین مدیر عامل نسل خودش بود»

ولچ چگونه به این محبوبیت دست یافت .

ایجاد رقم‌های بزرگ

وقتی او در سال ۱۹۸۱ مسئولیت را در جنرال الکتریک به عهده گرفت، شرکت تنها ۲۵ بیلیون دلار فروش سالیانه داشت. در حالی‌که در سال ۱۹۹۹ فروش جنرال الکترکی به مرز ۱۱۲ بیلیون دلار رسید. سود شرکت در سال ۱۹۸۱ حدود ۱/۵ بیلیون دلار بود و ولچ این میزان را در سال ۱۹۹۹ به ۱۱ بیلیون دلار افزایش داد.

رسیدن به این موفقیت امری تصادفی نبود. ولچ برای رسیدن به این ارقام کارهای زیادی را به نحو شایسته انجام داد. او ایده‌های بزرگی داشت و آنها را به کار برد. در این کتاب درباره‌ی آن ایده‌ها و جزئیاتشان به تناسب سخن گفته‌ایم. درست است که ولچ شرکتی با بیش از ۳۴۰۰۰۰ کارمند را اداره می‌کرد اما معتقدیم ایده‌های او برای هر سازمانی با هر اندازه‌ای قابل استفاده‌اند. در میان تمام ایده‌های ولچ، هیچ یک به اندازه‌ی این یکی با اهمیت نیستند: تغییر دهید پیش از آنکه خیلی دیر شود!

تغییر آسان است، درست است؟ رئیس تصمیمی می‌گیرد و کارمندان آن را به اجرا در می‌آورند، درست است؟

اگر شما در کار تجارت باشید، می‌دانید که تغییر تقریباً هیچگاه این گونه رخ نمی‌دهد. در حقیقت می‌تواند دشوارترین پدیده در جهان باشد. ولچ این نکته را درک کرده بود اما با این وجود از همان لحظه‌ی اولی که در سال ۱۹۸۱ عنوان مسئولیت را در جنرال الکتریک به عهده گرفت برای ایجاد تغییر خیز برداشت.

تغییر در همه جا

در اوایل دهه‌ی هشتاد میلادی تغییر اولی شایع بود. تورّم بسیار بالا بود و رقبای جهانی در حال تسخیر سهام بی نظیر بازار بودند.

ولچ متوجّه چالشی که شرکتش با آن مواجه بود شد:

این پدیده تذکری بود برای اینکه ما لازم بود به مراتب بهتر و سریعتر باشیم. بنابراین فکر می‌کنم پیام من به شرکت ما این بود که «روش بازی در حال عوض شدن است و آن هم تغییری بسیار شدید، و ما برای رسیدن به دهه‌ای کاملاً متفاوت نیازمند، طرح و برنامه بودیم.

این پیام برای جنرال الکتریک چه مفهومی داشت؟

محصولات جدید، محیط تجاری هر روز متفاوت و شرکتی که کارمندانش می‌بایست تغییر را با آغوش باز بپذیرند.

هر روز را روز اوّل کارتان بدانید

ولچ دوست داشت به مدیران جنرال الکتریک بگوید که هر روزشان را به گونه‌ای شروع کنند که گویی روز اوّل کار آنهاست.

به عبارت دیگر، همیشه افکار جدیدی داشته باشید. فکر کردن در مورد کارتان را به یک عادت تبدیل کنید. به موفقیت‌های پیشین خود اکتفا نکنید.

هر تغییری راکه برای بهبود اوضاع لازم است انجام دهید. برنامه‌ی کاری خود را بازبینی کنید و آنچه راکه باید بازنویسی شوند مورد تجدید نظر قرار دهید.

خیلی از افراد چه در داخل و چه در خارج از شرکت فکر می‌کردند ولچ تنها خواهد ماند. هر چه نباشد، جنرال الکتریک یک شرکت نمونه بود، درست است؟

امّا ولچ بهتر می‌دانست:

می‌دیدم که بسیاری از بخش‌ها (در جنرال الکتریک) دچار خمودگی و رخوت شده‌اند. تجارت در آمریکا بر تشریفات اداری متمرکز بود. آن تشریفات در زمان خودش مناسب بوده است. امّا زمان به سرعت در حال تغییر بود. سرعت تغییرات به مراتب بیشتر از سرعت واکنش تجارت به آن بود.

اصل «رتبه‌ی یک، رتبه دو [بودن]

ولچ با ارائه‌ی یک روش جدید در شرکت جنرال الکتریک به این شرایط پاسخ (مناسب) داد. از آن به بعد، او اعلام کرد که هر بخش در شرکت باید در بازار خودش در رتبه‌ی اول یا دوّم باشد. اگر نتواند به این طراز دست یابند، بسته خواهند شد و یا اینکه فروخته می‌شوند. به این ترتیب ولچ به دنبال تغییر در حدّ حاشیه‌ها نبود. معیار «رتبه‌ی اول یا دوّم» خطرات فراوانی را در بر می‌گرفت. اما اگر موفق می‌شد،

رشد دو رقمی را برای جنرال الکتریک در سال‌های بعد به همراه داشت.

این فقط نمایی از اتفاقات آتی بود. ولچ در طول دوران مسئولیتش در جنرال الکتریک به پذیرش تغییرات ادامه داد. مثلاً در دوازدهم دسامبر ۱۹۸۵، جنرال الکتریک اعلام کرد که قصد دارد غول ارتباطات یعنی RCA را به مبلغ ۶۰۲۸ بیلیون دلار خریداری کند. این بزرگترین ادغام غیر نفتی تاریخ به حساب می‌آمد. در آن زمان جنرال الکتریک در فهرست بزرگترین شرکت‌های صنعتی آمریکا در رتبه‌ی نهم بود و RCA در میان شرکت‌های خدماتی رتبه‌ی دوّم را داشت. آن دو به اتّفاق شرکت قدرتمندی را با فروش سالیانه‌ی ۴۰ بیلیون دلار تشکیل دادند و رتبه‌ی هفتم را در مجله فورجول ۵۰۰ به خود اختصاص دادند.

این خرید برای جنرال الکتریک تغییری بزرگ را به همراه داشت. این شرکت در طول تاریخش همواره از درون رشد کرده بود. ولچ این سنت را نادیده گرفت. او قصد داشت بالاترین رشد تجاری را برای جنرال الکتریک ایجاد کند و در این رابطه از هیچ تلاشی فروگذار نکرد.

کارمندان نیز نظرات خوبی دارند

در همان حال، ولچ می‌دانست که در بین کارمندان نیز ایده‌های خوبی وجود داشت. در سال ۱۹۸۹، او یک برنامه‌ی مقدماتی را موسوم به «پیشرفت تدریجی» مطرح کرد که شامل برنامه‌ای ده ساله برای مهار ذهن کارمندانش می‌شد.

بر اساس گفته‌ی خود ولچ، برنامه‌ی «پیشرفت تدریجی» به دیگران کمک می‌کرد تا:

> **از کلنجار رفتن با حد و مرزها و بیهودگی‌هایی که در شرکت‌های بزرگ رشد می‌کنند حذر کنند. همه‌ی ما با آن بیهودگی‌ها آشنا هستیم. تأییدهای بیش از حدّ، نسخه برداری، وعده دادن و تلف کردن.**

تغییر مؤثر بود تا دهه‌ی ۹۰ میلادی، جنرال الکتریک به عنوان قوی‌ترین شرکت در آمریکا مطرح شد. حتی این موفقیت نیز ولچ را از تلاش برای ایجاد موج

دوم تغییر بازنداشت. در سال ۱۹۹۵، او گامی جدید و متهورانه برداشت و ابتکاری نو را در سراسر شرکت به منظور ارتقاء کیفیت محصولات و فرآیند تولید در شرکت جنرال الکتریک آغاز کرد. چرا؟ ولچ کاملاً متقاعد شده بود که استانداردهای کیفیت جنرال الکتریک به اندازه‌ی کافی بالا نبود، اگر چه محصولات جنرال الکتریک همیشه دارای کیفیت عالی بودند. او متقاعد بود باید «یک شرکت با کیفیت» داشته باشند. بنابراین چرا منحصر به فرد نباشند. پاسخ او این چنین بود:

ما می‌خواهیم بیشتر از آن باشیم. می‌خواهیم حوزه‌ی رقابت را تغییر دهیم اما نه فقط در این که از رقبایمان بهتر باشیم بلکه با ارتقاء کیفیت به سطحی کاملاً جدید. می‌خواهیم کیفیت محصولاتمان آن چنان برای مشتری‌هایمان ویژه و باارزش باشد و آن قدر نزد آنها مهم جلوه کند که محصولات ما تنها انتخاب ارزشمند واقعی آنها باشد.

و این یعنی باز بودن درها به سوی تغییرات.

شاه کلید روش تجاری ولچ عبارت است از: تغییر دهید، پیش از آنکه خیلی دیر شود.

قوانین ولچ

✓ تغییر را بپذیرید. آن دسته از رهبران تجاری که تغییر را دشمن خود می‌پندارند در کارشان شکست می‌خورند. تغییر یک امر دائمی است و رهبران تجاری موفق باید بتوانند محیط تجاری دائماً در حال تغییر را پیش خوانی کنند.

✓ به کارمندان خود تفهیم کنید که تغییر هیچگاه به پایان نمی‌رسد. به همکاران خود بیاموزید که به تغییر به عنوان یک فرصت نگاه کنند. چالشی که با کار سخت و تیز هوشی قابل حل است.

✓ آماده باشید تا برنامه‌ی کاری خود را بازنویسی کنید. ولچ همواره مدیران و کارکنانش را تشویق می‌کرد برای بازبینی برنامه‌ها و ایجاد تغییرات لازم در آنها آماده باشند.

راز دوّم

با واقعیت مواجه شوید

از میان یادداشت‌های جک ولچ



هنر رهبری به یک اصل منتهی می‌شود: مواجه شدن با واقعیت، و سپس عمل کردن قاطعانه و سریع بر اساس آن واقعیت.

هدف جک ولچ این بود که تجارت جنرال الکتریک را به بهترین در دنیا تبدیل کند. برای رسیدن به این هدف او روشی را اتخاذ کرد و آن را مواجه شدن با واقعیت نامید.

ولچ از روش «مواجه شده با واقعیت» نتوانست چیز زیادی به دست آورد:

ممکن است ساده به نظر رسد، امّا وارد کردن یک سازمان یا گروهی از مردم به اینکه دنیا را آنچنان که هست ببینند و نه آن‌گونه که آنها مایلند باشد یا امیدوارند بشود به آن آسانی که به نظر می‌رسد نیست. ما مجبور هستیم به ذهن تک تک افراد نفوذ کنیم و آنها را وادار کنیم ـ یا بهتر است بگوییم تشویق کنیم ـ تا پدیده‌ها را همان‌گونه که هستند ببینند و با روش موجود سر و کار داشته باشند نه روشی که آرزو دارند ایجاد شود. مواجه شدن با واقعیت در اوایل دهه‌ی هشتاد میلادی به معنی نگاهی کاملاً جدید به داد و ستدهای جنرال الکتریک و تصمیم‌گیری در مورد آنها بود. ولچ این فرآیند را «بازسازی» نامید.

موضوع «بازسازی» ایجاد تغییر در حاشیه‌ها نبود، بلکه بازبینی و وارسی تمام شرکت و تغییرات عمده را شامل می‌شد.

تغییر یک شرکت ایرادی ندارد

اساس بازسازی بر این اصل استوار است که تغییر شرکت ایرادی ندارد و گاهی حتی ضروری است.

در اکتبر ۱۹۸۱ یعنی فقط شش ماه پس از اینکه ولچ مسئولیت مدیر عاملی را در شرکت جنرال الکتریک پذیرفته بود، او ۱۲۰ کارمند شرکت را مخاطب قرار داد و برنامه‌ی کاری خود را برای آنها شرح داد که چیزی کمتر از یک انقلاب نبود. او گفت: ضایعات ناشی از سیستم کاغذ بازی به پایان رسید. دیگر کسی نمی‌تواند طرح‌های فریبنده بنویسد یا بودجه‌های غیر واقعی ارائه نماید. از این به بعد، تصمیم‌های مهمّ و جدی که باید اتخاذ شوند گرفته خواهد شد. مفهوم این جملات این بود که ولچ می‌خواست بگوید: بهانه‌های قدیمی را پشت در بگذارید (و داخل شوید).

دیگر اصرار نکنید که زندگی با شما غیر منصفانه برخورد کرده است. دیگر در پی یافتن توطئه و تبانی نباشید. با موقعیّت‌ها همان‌گونه که هستند برخورد کنید. به عبارت دیگر:

چیزی که آیینه‌ی واقعیت نشان می‌دهد این است که بیشتر اشتباهاتی که شما مرتکب شده‌اید به واسطه‌ی عدم تمایل به رویارو شدن با آنها و اقدام نکردن در مورد آنها اتفاق افتاده است. و مدیریت چیزی نیست مگر تبیین یک پدیده و عمل کردن بر اساس آن، نه اینکه امیدوار و منتظر برای طرح بندی دست روی دست بگذاریم. به علاوه دوباره اندیشی نیز در مورد آن جایی ندارد. آنچه مهم است عمل کردن و ادامه دادن است.

سریع حرکت کنید

در سال‌های پایانی حضورش در جنرال الکتریک به عنوان مدیر عامل، ولچ اعتراف کرد که خود او نیز همیشه با واقعیّت (آن طور که باید) مواجه نشده است و اینکه برای ایجاد تغییرات عمده در شرکت از سرعت کافی برخوردار نبوده است:

مایل بودم کارها به مراتب سریع‌تر پیش می‌رفت. به مدت ۱۷ سال اینجا بوده‌ام. تصوّر کنید اگر من چهار، سه یا حتی یک سال را صرف تصمیم‌گیری می‌کردم، در این صورت چه بیداری دیر هنگامی را تجربه کرده بودم.

در مجموع ولچ تصمیم‌های شجاعانه‌ای گرفت که نشان می‌داد او الف) واقعیت را درک کرده است. ب) شرایط را بر اساس آن واقعیت تنظیم کرده است. ج) به سرعت حرکت کرده است.

در اوایل دهه‌ی ۸۰ میلادی وقتی متوجّه شد که جنرال الکتریک باید بازسازی شود، او واقعیت را درک کرده بود: شرکت جنرال الکتریک می‌بایست تمام منابع موجود خود را وقف قوی‌ترین واحدهای تجاری خود کند.

در اواسط دهه‌ی ۸۰ وقتی که در مورد خرید RCA توسط جنرال الکتریک تصمیم گرفت او واقعیت را درک کرده بود: لازم بود جنرال الکتریک به تکنولوژی پیشرفته دست یابد. در اواخر دهه‌ی ۸۰ وقتی برنامه «پیشرفت تدریجی» را آغاز کرد باز هم نشان داد که واقعیت را درک کرده است: کارمندان برای اداره‌ی شرکت لازم بود اظهار نظر کنند. در اواسط دهه‌ی ۹۰، وقتی او «برنامه‌ی کیفی شش مرحله‌ای» افسانه‌ای خود را آغاز کرد، به واقعیت موجود توجّه کرده بود: برنامه‌های کیفی جنرال الکتریک مؤثر نبودند و بالاخره در اواخر دهه‌ی ۹۰، وقتی که اینترنت به عنوان یک واقعیت مطرح و مستقل شد، ولچ باز هم با واقعیتی جدید روبه رو شد. ابتدا مثل بسیاری از مدیران عامل دیگر او از اینترنت فاصله گرفت. امّا با ظهور روش‌های جدید داد و ستد در فضای مجازی، ولچ تصمیم گرفت تمام شرکت را به سازی نماید. وقتی در آوریل سال ۲۰۰۰ با صاحبان سهام جنرال الکتریک ملاقات کرد درباره اینترنت و روبه رو شدن با واقعیت با آنها صحبت کرد:

درک واقعیت برای جنرال الکتریک در دهه‌ی ۸۰ به معنی کاری سخت در برابر روش صد ساله‌ی موجود در باب تجارت بود... امّا واقع بینی به معنی پذیرش حضور تجارت الکترونیک است. تجارتی که قرار نیست بعداً بیاید، مربوط به آینده نیست بلکه مقوله‌ای مربوط به همین امروز است.

از نظر جک ولچ مواجه شدن با واقعیت از اهمّیت بالایی برخوردار بود. اگر چشم خود را به روی واقعیت‌های موجود ببندید، تجارت شما در گذشته محصور خواهد شد. اگر واقعیت را درک کنید و با سرعت حرکت کنید، این شانس را دارید که در دنیای متغیر تجارت بتوانید رقابت کنید و پیروز شوید.

قوانین ولچ

✓ واقعیت را درک کنید. رهبران تجاری که از واقعیت فرار می‌کنند محکوم به شکست هستند.

✓ بر اساس واقعیّت سریع عمل کنید. کسانی که واقعیت را حقیقتاً درک کرده باشند نمی‌توانند در همان نقطه توقف کنند. آنها باید روش‌های تجاری خود را به گونه‌ای تنظیم کنند که آن واقعیت را منعکس کند و این کار را باید با سرعت انجام دهند.

✓ روش خود را در تجارت تغییر دهید. ولچ می‌گوید، اگر چشم خود را به روی واقعیّت ببندید با شکست مواجه خواهید شد. با واقعیت روبه رو شوید تا یک موقعیّت ناخوشایند به شرایط ایده آل تبدیل شود.

راز سوّم

دخالت کمتر، مدیریت بهتر

از میان یادداشت‌های جک ولچ



در مقام یادگیرنده با توجه به کمتر شدن واسطه‌ها و فیلترها، ایجاد ارتباط راحت‌تر شد. متوجه شدیم که با وجود لایه‌های کمتر دید ما در مدیریت وسیع‌تر شده است. ما بهتر مدیریت نمی‌کردیم بلکه کمتر دخالت می‌کردیم و این مسأله رمز موفقیت بود.

یکی از دلایل تأثیر عمیق ولچ در دنیای تجارت این بود که او در رأس یکی از مقبول‌ترین شرکت‌های دنیا قرار گرفت که مورد تقلید اکثر شرکت‌های دیگر بود. در طول چندین دهه، هرگاه شرکت جنرال الکتریک با سبک جدیدی در مدیریت همراه می‌شد، سایر شرکت‌های تجاری از آن سبک تقلید می‌کردند. مثلاً:

- در دهه‌ی پنجاه میلادی: جنرال الکتریک به تمرکز زدایی روی آورد و این موضوع در بین بسیاری از شرکت‌های دیگر رایج شد.
- در دهه‌های شصت و هفتاد: جنرال الکتریک یک نظام اداری گسترده‌ای را ایجاد کرد و گسترش به عنوان یک فضیلت یا حسن در دنیای تجارت مطرح شد.

با توجه به مثال‌های فوق، ولچ معتقد بود مدیران جنرال الکتریک بیش از اندازه در همه‌ی امور مداخله می‌کردند. البته این رویه در دوره‌ی ولچ کنار گذاشته شد زیرا او کتاب کهنه‌ی قانون را کنار گذاشت و مجموعه کاملاً جدیدی از اصول مدیریت را ارائه نمود و یا به عبارت دیگر مجموعه‌ای از قوانین در مورد عدم دخالت. به عقیده‌ی ولچ مدیریت بهتر، مستلزم دخالت کمتر بود.

تناقض ولچ در مدیریت

ولچ به وضوح مشخص کرده بود که از مدیرانش انتظار داشت کمتر مدیریت (دخالت) کنند. او از آنها می‌خواست از میزان کنترل و نظارت خود بکاهند و به کارمندان خود آزادی عمل بیشتری بدهند و بر عکس رویّه‌ی متداول از سطوح پایین‌تر شرکت انتظار داشت در تصمیم‌گیری‌ها فعال‌تر ظاهر شوند.

بدون تردید منظور او این نبود که مدیران هر روز ظهر کرکره‌ها را پایین بکشند و به سراغ زمین گلف بروند و همه چیز را به حال خود رها کنند. آنچه او می‌خواست این بود که مدیرانش در هر کاری که کارمندان انجام می‌دهند دخالت نکنند. در عوض او از آنها انتظار داشت تا نسبت به ایجاد نوعی ژرف بینی در بین کارمندانشان اهتمام ورزند و اطمینان حاصل کنند که آن بینش، همواره مطرح می‌ماند و بر اساس آن عمل می‌شود. درست است این نگرش (تاحدودی) بر خلاف عقل سلیم است. آیا از مدیران انتظار مدیریت نمی‌رود؟ اگر آنها در امر مدیریت کوتاهی کنند، آیا تمام عملکردهای تجاری دچار آسیب نمی‌شوند؟ چه کسی باید اطمینان حاصل کند که کارمندان با حداکثر توان خود کار می‌کنند؟ چه کسی بر سطوح تراز نظارت کند؛ چه کسی نگران حفظ کیفیّت محصولات خواهد بود؟

به علاوه، مدیران مایلند مدیریت کنند. آنها می‌خواهند نبض تجارت را در دست داشته باشند و بر کار کارمندانشان نظارت دقیق داشته باشند.

پاسخ ولچ در این موارد فقط یک کلمه است: آرام باشید.

مزاحم مردم نشوید. در مورد آنها قدری مسامحه به خرج دهید. آنها را تحقیر

نکنید و در باتلاق مقررات اداری غرقشان نکنید. به آنها فرصت دهید تا خودشان را نشان دهند.

به آنها احترام بگذارید و در آنها اعتماد (به نفس) ایجاد کنید

در پشت این نسخه ایده‌ای مهمّ قرار دارد: کارمندان شما مستحق احترام هستند. شما بهترین‌ها را استخدام کرده‌اید و آنها را آموزش داده‌اید، این طور نیست؟

بنابر این با آنها رفتاری احترام‌آمیز داشته باشید. به آنها نشان دهید که درک می‌کنید وجودشان برای شرکت مهمّ است. اعتماد آنها را نسبت به خودتان، شرکت و خودشان جلب کنید و سپس از سر راهشان کنار بروید.

یک نتیجه‌ی جانبی خوشایند این روش، افزایش تمرکز مدیریت در مسائل عمده است. از نظر ولچ «کمتر مدیریت (دخالت) کردن» در جنرال الکتریک به این معنی بود که رهبران (بخش‌های تجاری) وقت بیشتری برای طرح ایده‌های بزرگ و حقوقی‌تر بودن داشتند.

آنها فرصت داشتند به ورای قلمرو خود نیز توجّه کنند و درباره‌ی نحوه‌ی کمک به سایر واحدهای تجاری در جنرال الکتریک فکر کنند.

باگذشت زمان، ولچ متوجّه شد که مدیران ارشدش در کمک به یک‌دیگر روز به روز بهتر می‌شدند. در صورتیکه این مدیران وقت زیادی را صرف نوشتن یادداشت‌های جزیی برای کنترل زیر دستانشان کرده بودند و یا نگران مسائل جزیی شده بودند، نمی‌توانستند زمانی را وقف فرصت‌های مهم‌تر کنند.

اما با مدیریت (دخالت) کمتر، آنها این وقت را برای خود ایجاد کردند و توانستند در رسیدن جنرال الکتریک به سطح بعدی مؤثر باشند.

قوانین ولچ

✓ کمتر مدیریت (دخالت) کنید. به مدیران خود بیاموزید کمتر (در امور زیردستان خود) دخالت کنند هر چند ممکن است برای دخالت بیشتر تعلیم دیده باشند.

✓ حسن اعتماد را به آنها القاء کنید. با کارمندان محترمانه رفتار کنید و حس اعتماد را در آنها ایجاد نمایید.

✓ از سر راهشان کنار بروید. کارکنان نیاز به نظارت دائمی ندارند. بگذارید کارشان را انجام دهند. از نتایج حاصله متعجّب خواهید شد.

✓ بر ایجاد بینش تأکید کنید نه بر (افزایش) نظارت. دخالت کمتر به مدیران این فرصت را می‌دهد که افکار بزرگ در سر بپرورانند و به ایده‌های جدید در جهت منافع تجارت دست یابند.

راز چهارم

ژرف نگری را در کارمندان ایجاد کنید و از سر راهشان کنار روید.

از میان یادداشت‌های جک ولچ



مردم همیشه در مورد پیچیدگی تجارت گزافه گویی می‌کنند. تجارت علم پرتاب موشک نیست. یکی از ساده‌ترین حرفه‌های دنیا است.

یکی از اعتقادات اساسی جک ولچ در مورد مدیریت عبارت است از:

عملکرد در بخش تجارت مبتنی بر یک ایده‌ی ساده است. اگر ما شش نفر در یک اتاق باشیم و همگی اطلاعات مشابهی را در اختیار داشته باشیم، در اغلب موارد هر شش نفر ما به نتیجه‌ی نسبتاً واحدی خواهیم رسید.

مشکل اینجاست که ما اطلاعات مشابه را در اختیار نداریم. هر یک از ما بخشی از اطلاعات را داریم. تجارت امری پیچیده نیست. پیچیدگی وقتی ایجاد می‌شود که افراد از داشتن اطلاعات مورد نیاز محروم شوند.

برای دستیابی به اطلاعات ضروری، ولچ معتقد است هر مدیری باید پنج سؤال اساسی زیر را (از خودش) بپرسد:

۱- محیط رقابتی جهانی اطراف شما در چه شرایطی است؟

۲- در سه سال اخیر، رقبای شما چه کرده‌اند؟

۳- در طول همین مدت، شما چه کرده‌اید؟
۴- شیوه‌ی رقابت آنها با شما در آینده چگونه خواهد بود؟
۵- چه طرح هایی برای پشت سر گذاشتن آنها دارید؟

شرکت جنرال الکتریک که در سطح بین المللی فعالیت دارد، مطمئناً جایگاه مناسبی برای آزمایش این فلسفه است. چگونه ولچ موفق شد با تمامی دوازده واحد تجاری جنرال الکتریک کنار بیاید؟

پاسخ ولچ از این قرار است:

مکانیسم‌هایی وجود دارد که به شما این امکان را می‌دهد که با همه در تماس باشید. من اغلب به اطراف دنیا سفر می‌کنم بنابراین فکر مردم را حس می‌کنم. هیچ یک از واحدهای تجاری را اداره نمی‌کنم. من هرگز قرار نیست این کار را بکنم. اگر سعی کنم آنها را اداره کنم، دیوانه می‌شود، اما وقتی کسی بد مدیریت می‌کند آن را حس می‌کنم.

بنابراین، ولچ بیشتر یک «فرامدیر» است تا مدیر و دوازده شرکت تجاری بزرگ را به طور همزمان زیر نظر دارد. او در همه‌ی امور فعالانه مشارکت دارد اما از دو طریق استخدام افراد با استعداد و ایجاد ژرف نگری در آنها و فراهم کردن منابع برای آنها.

کار من این است که بهترین افراد را در بهترین موقعیت‌ها قرار دهم و بهترین توزیع منابع مالی را داشته باشم.

تمام مطلب همین است. ایده‌ها را منتقل کنید، منابع را در اختیار قرار دهید و از سر راهشان کنار روید.

اما اطلاعات نیز نقش مهمّی داشتند. کوچک سازی به جنرال الکتریک کمک کرد تا شرکتی به وجود آید که در ایجاد ارتباط درونی بسیار مؤثر بود.

در مقام فراگیرنده، با توجه به کمتر شدن واسطه‌ها و فیلترها، ایجاد ارتباط راحت‌تر شد. متوجّه شدیم که با وجود لایه‌های کمتر، دیدِ ما در مدیریت وسیع‌تر شده است.

با توجّه به اینکه از مدیران و کارمندان در رده‌های پایین‌تر خواسته شده بود تا

مسئولیت بیشتری را بپذیرند، ولچ ناگزیر شد تا برای تفکیک رهبران و مدیران از یکدیگر چاره‌ای بیندیشد.

رهبران ـ هر کسی را که می‌خواهید در نظر بگیرید از روز ولت گرفته تا چرچیل و ریگان ـ بینش‌های روشنی را در مورد بهتر انجام شدن کارها به مردم الهام می‌کنند در حالیکه برخی مدیران، امور را با توجه بیش از حد به جزئیات، پیچیده و آشفته می‌کنند. آنها [مدیریت] را با کارکشتگی و از دیگران باهوش‌تر بودن برابر می‌دانند. آنها به هیچ کس (هیچ چیزی) الهام نمی‌کنند.

جک ولچ هیچ‌گاه خود را درگیر مسائلی نظیر شکل و سبک یخچال یا اینکه برنامه‌ی تلویزیون NBC در پنج شنبه شب در ساعت معین چه باشد نکرد. او دراین‌باره می‌گوید:

من در مورد چگونگی تهیه‌ی یک برنامه خوب [تلویزیونی] و یا در مورد نحوه‌ی ساختن یک موتور نظر چندانی ندارم... اما می‌دانم که رئیس شبکه‌ی NBC کیست و موضوع مهمّ همین است. کار من این است که بهترین‌ها را انتخاب کنم و برای آنها سرمایه لازم را فراهم نمایم. این روش (صحیح) بازی کردن در (دنیای تجارت) است.

به اعتقاد او آنچه را که رهبران شرکت‌ها و واحدهای تجاری باید انجام دهند عبارت است از:

فراهم کردن شرایط، جوّ و فرصت و نوعی شایسته سالاری، به طوری که افراد بتوانند منابع رشد را در اختیار داشته باشند. ابزار آموزشی لازم برایشان فراهم باشند و بتوانند افق دیدشان را و بینش زندگیشان را گسترش دهند. این همان چیزی است که شرکت‌ها باید آن را فراهم کنند...

مردم از من می‌پرسند، «آیا نمی‌ترسی که کنترل را از دست بدهی؟ شما دیگر افراد را کنترل نمی‌کنید. ما نباید کنترل این مکان را از دست بدهیم. ما ۱۰۶ سال است که افراد را در همه‌ی زمینه‌ها ارزیابی می‌کنیم. بنابراین قصد نداریم کنترل خود را از دست بدهیم. کنترل و ارزیابی کردن در خون ماست.

قوانین ولچ

- ✓ تجارت امری ساده است. پیچیدگی‌ها وقتی به وجود می‌آیند که افراد از داشتن اطلاعات اساسی و حیاتی محروم می‌شوند.
- ✓ پنج سؤال اساسی را همیشه در ذهن داشته باشید. محیط رقابتی جهانی اطراف شما در چه شرایطی است؟ در سه سال اخیر، رقبای شما چه کرده‌اند؟ در طول همین مدت، شما چه کرده‌اید؟ شیوه‌ی رقابت آنها با شما در آینده چگونه خواهد بود؟ چه طرح هایی برای پشت سر گذاشتن آنها دارید؟
- ✓ مدیریت یعنی توجّه بهینه به افراد و منابع. افراد مناسب را در مشاغل مناسب بگمارید، آنچه را که لازم دارند در اختیارشان قرار دهید و سپس از سر راهشان کنار بروید.
- ✓ مدیران با ژرف نگری هدایت می‌کنند. مدیران باید دیگران را تشویق کنند با نیروی ژرف نگری (دستورات را) به کار بندند.

راز پنجم

از دنبال کردن یک ایده‌ی محوری پرهیز کنید؛ در عـوض، فقط چند هدف واضح و کلی را به عنوان راهبردهای تجاری در نظر بگیرید.

از میان یادداشت‌های جک ولچ



قصد ندارم به خاطر خرده‌گیری روشن فکر مآبانه، افراد خلاق بیشماری را در جنرال الکتریک نادیده بگیرم.

در پایان سال اول مسئولیتش به عنوان مدیر عامل، جک ولچ درباره‌ی آنچه که قرار بود در جنرال الکتریک انجام دهد این طور توضیح داد:

اگر می‌توانستم، این لحظه‌ی مناسب برای من بود تا پاکتی مهر و موم شده را از جیبم در آورم که حاوی راهبردی عظیم برای شرکت جنرال الکتریک در ده سال آینده باشد، امّا نمی‌توانم....

آنچه باعث بهسازی طرح‌ها و ابتکارات غیر متمرکز این شرکت می‌شود راهبرد عمده نیست، بلکه یک ایده‌ی اصلی عمده است ـ یعنی وجود اندیشه‌ای ساده و محوری که جنرال الکتریک را در دهه‌ی هشتاد هدایت خواهد کرد و راهبردها و طرح‌های متفاوت ما را تعیین خواهد نمود.

به جای هدایت واحدهای تجاری جنرال الکتریک بر اساس طرح راهبردی پلکانی مشخص و معین، ولچ ترجیح داد تنها چند هدف روشِ کلی را مدّ نظر قرار دهد. این عمل باعث می‌شد کارمندانش برای اسفاده‌ی حداکثری از موقعیت‌های پیش آمده فرصت کافی داشته باشند. ولچ (به شدّت) تحت تأثیر مطالبی بود که درباره‌ی استراتژیست‌های نظامی پروس در قرن دوازدهم خوانده بود:

> **آنها طرح عملیاتی (خاصی) را به جز زنده ماندن پس از اولین برخورد با دشمن انتظار نداشتند. آنها فقط اهداف جامعی را مشخص می‌کردند و هنگام قیام بر دست‌یابی به فرصت‌های غیر قابل پیش بینی تأکید می‌کردند.**

در اداره کردن جنرال الکتریک، ولچ نیز همین سیاست را اتخاذ کرد: استراتژی مقوله‌ای حک شده بر سنگ (ثابت و لایتغیّر) نبود، بلکه در طول زمان تکامل می‌یافت. نکته‌ی مهمّ این بود که اهدافی جامع تعیین شوند که با ارزش‌های شرکت هم سو باشند و بشود آن ارزش را در موقعیت‌های ایجاد شده به کار برد.

ارزش هایی که ولچ را در دهه‌های هشتاد و نود هدایت کرد خیلی کلّی بودند. اما در مجموع، قالب و چارچوب مدیریتی قوی را به وجود آوردند:

- نوعی بینش عمیق مشتری مدار، متکی بر واقعیت، ساده و روشن ایجاد کنید و تلاش کنید تا آن را به صراحت به تمامی مشتریان منتقل نمایید.
- مسئولیت پذیری و وفاداری را درک کنید و قاطع باشید. اهدافی پویا تنظیم کنید و سعی کنید به آنها دست یابید. همیشه نوعی یکپارچگی خلل‌ناپذیر را حفظ کنید.
- مشتاق تعالی باشید؛ از کاغذ بازی و همه‌ی مزخرفات ناشی از آن نفرت داشته باشید.
- اعتماد به نفس داشته باشید و به دیگران اجازه بدهید به روشی بی حد و مرز رفتار کنند. به برنامه‌ی «پیشرفت تدریجی» ایمان داشته باشید و به آن وفادار باشید و آن را به عنوان ابزاری برای دادن اختیارات در نظر بگیرید. هر ایده‌ای را از هر جا با آغوش باز بپذیرید.

- جهانی فکر کنید و حساسیت‌های جهانی داشته باشید و نسبت به تشکیل تیم‌های جهانی متفاوت آسوده و آرام باشید. تغییر را ترغیب و از آن استفاده کنید، از آن نترسید و دچار فلج نشوید. به تغییر به عنوان یک فرصت و نه‌ی‌ک تهدید نگاه کنید.
- پر انرژی باشید و به دیگران انرژی بدهید و آنها را سرزنده نمایید. سرعت را به عنوان یک متولدی رقابتی درک کنید.

برای نشان دادن ثبات در سیاست ولچ نسبت به مقوله ی تغییر در جنرال الکتریک در طول زمان، در اینجا به برخی از آن معیارها مربوط به تابستان سال دو هزار اشاره می‌کنیم:

رهبران جنرال الکتریک... با نگاه یکپارچه‌ی خلل‌ناپذیر همیشه:

- دلسوزانه در پی رضایت مشتری هستند.
- با برنامه‌ی شش جانبه‌ی کیفیت زندگی می‌کنند و اطمینان دارند که مشتری همیشه اوّلین بهره ور است و از آن برای تسریع در رشد استفاده می‌کنند.
- بر متعالی شدن پافشاری می‌کنند و نسبت به کاغذ بازی ناشکیبا هستند.
- به شیوه‌ای بی حدّ و مرز رفتار می‌کنند؛ همواره در جستجوی بهترین ایده‌ها و به کار بردن آنها هستند صرف نظر از اینکه منبع آنها کجاست.
- سرمایه روشنفکرانه‌ی جهانی و به وجود آورندگان آن را ارج می‌نهند و گروه‌های متفاوتی را برای رشد حداکثری آن تشکیل می‌دهند.
- به تغییرات به عنوان فرصت‌های رشد نگاه می‌کنند، مثل تجارت الکترونیک.
- بینشی مشتری مدار، ساده و روشن ایجاد می‌کنند و در اجرا، آن را دائماً مورد بازبینی و تجدید نظر قرار می‌دهند.
- محیطی منعطف، مهیّج، خودمانی و دلگرم کننده ایجاد می‌کند. به پیشرفت‌ها پاداش می‌دهند و نتایج را ارج می‌نهند.

■ همواره با نوعی اشتیاق مسری نسبت به مشتری، الف) رهبری در جنرال الکتریک را بروز می‌دهند: انرژی فردی برای استقبال و کنار آمدن با سرعت تغییر، توانایی ایجاد محیطی که در آن به دیگری انرژی بدهند، آستانه‌ی گرفتن

تصمیم‌های دشوار و توانایی اجرای مداوم.

ولچ توصیه می‌کند که بیش از حدّ درگیر جزئیات نشوید. اهداف خود را مشخص کنید و همان طور که پیش می‌روید خود را با تغییر واقعّیت‌ها هماهنگ کنید.

قوانین ولچ

✓ چارچوبی کلی برای گروه خود تنظیم کنید. سعی نکنید برای هر موقعیت طرحی با جزئیات کامل داشته باشید.

✓ معیارهایی را به وجود آورید که با دیدگاه کلی شرکت هماهنگ باشد. معیار باید منعکس کننده دیدگاه، فرهنگ و اهداف سازمان باشند.

✓ اطمینان حاصل کنید که جایی برای مانور باشد. معیارهای اصلی باید ثابت باشند، امّا راهبردها ممکن است لازم باشد با توجه به محیط رقابتی تغییر کنند.

راز ششم

کارمندانی تربیت کنید که با اصول و موازین شرکت همسو باشند

از میان یادداشت‌های جک ولچ



دشواترین کار دنیا اقدام کردن علیه کسی است که تعهداتش را به خوبی انجام می‌دهد امّا رفتارش ۱۸۰ درجه با معیارهای شما در تقابل است. (در این شرایط) اگر دست به کار نشوید، حرف و عمل شما یکی نبوده و مثل طبل میان تهی خواهید بود.

ولچ اغلب نظراتش را در مورد خصوصیّات یک مدیر کار آمد خلاصه می‌کرد. او در این رابطه ابتدائاً چهار خصیصه را به شرح زیر بر شمرده است:

الف ـ (یک مدیر کارآمد) پایبند تعهداتش ـ اعم از اقتصادی و غیره ـ است و با اصول و موازین جنرال الکتریک هم سو می‌باشد. ولچ می‌گوید: «آینده‌ی او در گرو یک تصمیم ساده است. (تصمیمی) رو به جلو و صعودی»

ب ـ (یک مدیر کارآمد) پایبند تعهداتش ـ اعم از اقتصادی و غیره ـ نیست و با اصول و موازین جنرال الکتریک هم آهنگ نیست. «تصمیم مطلوبی نیست اما به همان اندازه ساده است».

ج - (یک مدیر کارآمد) در انجام تعهداتش ناموفق است اما با اصول هم سو می‌باشد.

«به او معمولاً و البته ترجیحاً در محیطی دیگر فرصت دوباره‌ای داده می‌شود.»

د - (یک مدیر کارآمد) نسبت به اجرای تعهدات، موفق است اما به اصول و موازین جنرال الکتریک پایبند نیست. برای مدیرانی که به اعداد و ارقام مورد نظر دست پیدا می‌کنند اما معیارها را رعایت نمی‌کنند چه اتفاقی می‌افتاد نظر ولچ در این مورد این است که آنها اخراج می‌شوند.

این امر برای شرکت ما یک شوک سنگین محسوب می‌شود، زیرا اعداد و ارقام دیگر به معنی امنیّت شغلی نیست. حالا اصول و موازین به همراه اعداد و ارقام امنیّت شغلی را تضمین می‌کنند.

درجه‌ی یک‌ها را نگه دارید و از شر درجه‌ی سه‌ها خلاص شوید

تا ژانویه‌ی ۱۹۹۷، ولچ نکات مشابهی را به صورت‌های مختلف بیان می‌کرد. در طی صحبتی با؟؟؟ مدیر عالی رتبه شرکت داشت، همکاران خود را به این امر تشویق کرد که به شدّت کار کنند و بیشتر به «درجه یک‌ها» توجّه کنند ـ به عبارت دیگر ـ به کسانی که نسبت به اصول و موازین شرکت متعهّد بودند. همچنین او بر این نکته اصرار داشت که «درجه دو» را نیز مورد توجّه قرار دهند اما سعی کنند هر چه زودتر عذر درجه‌ی سه‌ها را بخواهند:

بسیاری از شما خیلی تلاش می‌کنید تا درجه‌ی سه‌ها را به درجه دو تبدیل کنید، (که) این خود تلاشی بیهوده است. درجه‌ی سه‌ها را به شرکت‌های درجه‌ی دو و یا درجه‌ی سه منتقل کنید و آنها کارشان را به خوبی انجام خواهند داد...

مراقب بهترین هایتان باشید. به آنها جایزه بدهید تشویقشان کنید. دستمزد خوب به آنها بدهید. به آنها حق خرید (سهام) بدهید و تمام وقت را صرف طرح هایی برای تبدیل درجه‌ی سه‌ها به درجه‌ی دو نکنید. سعی کنید خیلی زود آنها را کنار بگذارید. این امر (خود) نوعی کمک است.

هشت ماه بعد، ولچ باز هم درباره‌ی ویژگی‌های مدیران درجه‌ی یک، دو و سه صحبت کرد. او به مدیران گفت که رمز موفقیت این است که از درجه‌ی یک‌ها انتظار بیشتری داشته باشیم، موجبات رشد آنها را فراهم کنیم و آنها را به خوبی تغذیه‌ی اطلاعاتی کنیم و بهترین برخورد با درجه سه‌ها این است که از شرّ آنها خلاص شویم.

در میان حضّار شخصی بود که اخیراً مجبور شده بود عذر عده‌ای را بخواهد. او اعتراف کرد که از انجام این کار احساس خوبی نداشت. ولچ با قدری تأمل پاسخ داد: احساس گناه نکنید. بی عاطفه؟ نه از نظر ولچ، زیرا از دیدگاه او این کار صرفاً بخشی از یک تجارت خوب بود. ولچ با مشاهده‌ی رقابتی‌تر و جدی‌تر شدن دنیای تجارت در اواخر دهه‌ی نود به این نتیجه رسید که رهبر تجاری بودن کاری به مراتب دشوارتر شده است.

به نظر من، سطح جدّیت و درک جهانی، واقعیت‌گرایی و توجّه به دنیا به همان شکلی که هست، در دسامبر ۱۹۹۷ نسبت به ده سال قبل به مراتب قطعی‌تر شده است و یقیناً نسبت به پانزده سال قبل، وقتی که ساختار خیلی مهمّ بود، نیز وضعیت به همین منوال است. جدال‌های جهانی جایی برای ساختارها باقی نمی‌گذارند. آنچه هست تماماً مواد است. ساختار به این معنی است که افراد به شرکت شدیداً علاقه‌مند نیستند.

ولچ می‌خواهد بگوید که بیست سال قبل، مدیر عامل یک شرکت بودن اوج و حدّ اعلای داشتن یک شغل بود امّا مدیر عامل امروز باید ورود به این شغل عالی را به عنوان آغاز درگیری و کشمکش‌های واقعی تلقی کند.

هیچ کس نمی‌تواند سرکار بیاید و (بیکار) بنشیند، هیچ کس نمی‌تواند از کار دست بکشد و فقط درباره‌ی سیاست (های کلی) فکر کند، هیچ کس نمی‌تواند هیچ یک از این کارها را بکند. تمام روز و همیشه باید فعال و پر تلاش باشید و باید بتوانید به دیگران نیز انرژی بدهید.... باید در مرز جنون حرکت کنید.

تمام آنچه گفته شد به اهمیت یک نکته می‌افزاید و آن اینکه درجه‌ی یک‌ها ـ یعنی بهترین افراد ممکن ـ را در اطراف خود جمع کنید:

بزرگترین توصیه‌ای که به افراد می‌کنم این است که شما نمی‌توانید بـه تـنهایی از عهده‌ی همه‌ی این امور برآیید. بایستی با افراد روشن ضمیر و سرزنده‌ی درون گروه خود راحت باشید و اگر این کار را بکنید، می‌توانید موفق باشید... همیشه بهترین افراد را حفظ کنید. اگر این چنین نکنید، راه تغییر را برای خود مسدود می‌کنید.

قوانین ولچ

✓ اگر بـه کـارمندان بـیشتر مسـئولیت بـدهید، آنـها تـصمیم‌های بـهتری مـی‌گیرند. بـا دادن مسـئولیت بـیشتر بـه کـارمندان، سـازمان خـود را بارآورتر کنید.

✓ کارمندانی را تربیت کنید که اصول و موازین را در شرکت پاس می‌دارند، حتی اگر اعداد و ارقام لازم را (از حـیث تـولید) بـه دست نـمی‌آورند. در صورت ادامه‌ی بی ثباتی در اعـداد و ارقـام مـربوط بـه آنـها، انـتصاب مجدّدشان را در نظر داشته باشید.

✓ کارمندانی را که در حفظ اصول و موازین شرکت نمی‌کوشند حذف کنید حتی اگر اعداد و ارقام خوبی (را از حیث تولید) از خود بـروز مـی‌دهند. درست است که این کار دشوار است اما ضروری است.

۲

جرقّه‌ی یک انقلاب:

راهبردهـــای تغییـــر

راز هفتم

در جستجوی راه هایی باشید تا ایجاد فرصت کنید و رقابتی‌تر شوید.

از میان یادداشت‌های جک ولچ



جهان با چنان سرعتی حرکت می‌کند که کنترل کردن نوعی محدودیت محسوب می‌شود و باعث کندی حرکت شما می‌گردد.

قبل از ورود جک ولچ به جنرال الکتریک، شرکت در حال تلو تلو خوردن به سمت لبه‌ی پرتگاه بود. درست است تراز نامه محکم و استوار بود. امّا فقط بخش کوچکی از مجموعه‌ی ۳۵۰ واحد تجاری شرکت بر بازار مربوطه احاطه داشتند. تنها واحدهایی که در سطح جهانی تجارت موفقی داشتند واحدهای پلاستیک، توربین‌های گازی و موتورهای هواپیما بودند (و در کشورهای خارجی فقط توربین‌های گازی برتری داشتند) چیزی حدود ۸۰درصد در آمدهای جنرال الکتریک همچنان به واحدهای تجاری تولیدی و سنتی برق و الکترونیک وابسته بود که واحد تولید آن در حال سقوط بود. برخی از واحدهای تجاری از جمله بخش مربوط به موتورهای هواپیما اغلب مخارجشان بیشتر از درآمدشان بود. گزارش‌های موفقیت‌آمیزی نیز در زمینه‌ی خدمات اقتصادی، سیستم‌های دارویی و پلاستیک

وجود داشت. امّا این واحدهای تجاری فقط یک سوم کل در آمدهای شرکت را در سال ۱۹۸۱ تشکیل می‌دادند.

رقبای جنرال الکتریک

رقبای جنرال الکتریک محیط تجاری جهانی در حال تغییر و اقتصاد خانگی رو به زوال بودند. در طول قرن بیستم اغلب این آمریکا بود که مهمترین بازارهای اقتصادی جهان را در اختیار داشت. از جمله فولاد، نساجی، کشتی سازی، تلویزیون سازی، ماشین حساب و اتومبیل. اما میدان رقابت به تدریج عوض شد. مخصوصاً ژاپنی‌ها به تدریج با ارائه محصولات باکیفیت و ارزان قیمت مشتری‌ها را جذب خود کردند. ایالات متحده برای اینکه بتواند در حوزه‌ی تجارت در دنیا رقابت کند لازم بود تولیدات خود را به شدّت افزایش دهد.

امّا تا اوایل دهه‌ی هشتاد میلادی، اقتصاد آمریکا به طور فزاینده‌ای ناسالم بود. تورّم که در سال ۱۹۷۱ تنها ۳/۴ درصد بود در مارس ۱۹۸۰ به ۱۸ درصد رسیده بود. (یک دلیل این وضعیت افزایش قیمت نفت از بشکه‌ای ۱/۷۰ دلار در سال ۱۹۷۱ به بشکه‌ای ۳۹ دلار در سال ۱۹۸۰ بود). همزمان با به دست گرفتن زمام امور در جنرال الکتریک توسط جک ولچ، اقتصاد آمریکا به مدت نیم قرن به شدت گرفتار رکود شده بود.

ایده‌های تجاری ولچ به عنوان پاسخ به این تغییرات اساسی در محیط تجاری جهانی بود. او بهتر از هر کس دیگری می‌دانست که میدان تجارت به طور فزاینده‌ای رقابتی شده بود. او مجموعه جدیدی از شرکت‌ها را با توانایی‌های بین المللی مشاهده کرده بود که در سرتاسر جهان سر برآورده بودند. او می‌دانست که دیدگاهی کاملاً جدید لازم بود و همراه آن وجود مجموعه‌ای از راهبردهای تجاری ضروری می‌نمود.

رقابتی‌ترین مؤسسه تجاری در کره‌ی زمین

نوعی حسّ درونی به جک ولچ می‌گفت که چیزی باید اصلاح شود.

بسیاری از واحدهای تجاری [جنرال الکتریک] کسالت آور شده بودند. تـجارت آمریکا از درون بر بروکراسی تأکید داشت.
[آن بروکراسی] در زمان خودش مناسب بود، اما زمانه به سرعت در حال تغییر بود. سرعت تغییرات به مراتب از سرعت واکنش تجارت به آن بیشتر بود.

بسیاری از رهبران تجاری در آمریکا معتقد بودند که لایه‌های متعدد مدیریت، قوی‌ترین سیستم فرمان و کنترل را ایـجاد مـی‌کند و مـنجر بـه بـهترین عـملکرد می‌شود. امّا از نظر ولچ، آن لایه‌ها وقت و منابع با ارزش را تـلف مـی‌کنند و بـاعث انحراف شرکت می‌شوند.

سازمان قدیمی بر اساس کنترل کردن نظام یافته است، امّا دنیا عوض شده است و... شما باید بین آزادی عمل و کنترل تعادل برقرار کنید، اما در عین حال باید از هر وقت دیگری بیشتر از آنچه که هرگز تصورش را کرده‌اید آزادی داشته باشید.

دیدگاه جک ولچ به زبان ساده این بود: تبدیل شـرکت جـنرال الکـتریک بـه رقابتی‌ترین مؤسسه تجاری در دنیا. او در اولین روز ورود به دفتر کارش خطاب به سهام‌داران این چنین گفت:

مایلیم ما یک دهه‌ی دیگر، جنرال الکتریک را به عـنوان یک مـؤسسه‌ی تـجاری منحصر به فرد، خلاق و کار آفرین بشناسند... شرکتی که به خاطر سطح عالی محصولاتش غیر قابل رقابت باشد. علاقه‌مند هستیم شرکت جنرال الکتریک سود آورترین و از لحاظ محصولات پر تنوّع‌ترین شرکت در دنیا باشد، در حالیکه در هر یک از خطوط تولیدش مدیریتی با کیفیت جهانی دارد.

او نمی‌توانست برای عملی کردن ایده‌های تجاری خود منتظر شود ـ آنـها را بیازماید و ببیند که کدام یک معتبر است و کدام یک ارزشمند نیست. او [در حین

عمل] ایده‌هایش را پالایش می‌برد. او مصمم بود تا به وعده‌اش در مورد ارتقاء جنرال الکتریک به سطح موفق‌ترین شرکت تجاری در آمریکا عمل نماید.

قوانین ولچ

✓ سرتان را [مثل کبک] زیر برف نکنید. ولچ از همان ابتدا انگشت خود را بر نبض محیط رقابتی گذاشت. متغیّرهای عمده‌ای را که ایجاد فرصت می‌کنند و برای تجارت شما چالش محسوب می‌شوند به دقت زیر نظر داشته باشید.

✓ به علّت غایی وجود پدیده‌ها توجّه کنید. منابع و سرمایه‌ها را در اختیار واحدهائی قرار دهید که نبض بازار را در اختیار دارند، شرکت‌های بی رونق را اصلاح کنید و واحدهای تجاری غیر رقابتی را کنار بگذارید.

✓ [همیشه] با یک ایده شروع کنید. بدون داشتن یک ایده‌ی واضح در مورد اینکه یک تغییر تا کجا خواهد انجامید، هیچ چیز عوض نمی‌شود. جسورانه‌ترین ایده ممکن است بهترین بینش باشد.

راز هشتم

سعی کنید شماره‌ی یک یا دو باشید و سعی کنید بازارتان را بازشناسی کنید.

از میان یادداشت‌های جک ولچ



جایی برای تولیدکنندگان متوسط محصولات و خدمات نیست ـ شرکت در میانه‌ی مجموعه جایی ندارد.

در اوایل دهه‌ی هشتاد میلادی، جک ولچ تصمیم گرفت راهبردی را دنبال کند که باعث شود هر یک از واحدهای تجاری وابسته به شرکت در بازار مربوطه به شماره‌ی یک یا دو تبدیل شود.

او هشدار داد که بدون چنین راهبردی آینده‌ی شرکت مبهم خواهد بود.

در این محیط در حال رشد کسانی برنده هستند که در رشد واقعی صنایع نقش داشته باشند و برای شماره‌ی‌ک یا شماره دو شدن در هر زمینه‌ای اصرار داشته باشند... یا کسانی که دارای فن آوری برتر یا مزیّتی آشکار در بازار مربوطه باشند.

ولچ آشکارا درصدد ایجاد عالی‌ترین استانداردهای ممکن برای شرکت خودش بود او شخصاً اعلام کرد که چیزی کمتر از آن را نمی‌پذیرد.

خط شاخص را در بالاترین حدّ ممکن قرار دهید

وقتی ولچ پرونده‌ی عظیم واحدهای تجاری (شرکت جنرال الکتریک) را تحویل گرفت، احساس کرد به یک راهبرد جدید و بدیع نیاز است تا بتواند «بقای مناسب‌ترین» تفکّر در سرتاسر شرکت را تضمین کند. ولچ معتقد بود مدیران جنرال الکتریک می‌بایست سؤال‌های دشواری را (از خودشان) بپرسند:

در شرایطی که ما (در حوزه‌ی کاری خودمان) شماره یک یا دو نیستیم و راه فن آوری برتر را نمی‌شناسیم و یا نداریم، باید سؤال‌های بسیار اساسی پیتردراکر [نظریه پرداز مدیریت] را از خودمان بپرسیم: «اگر قبلاً تجارت را شروع نکرده بودید، حاضر بودید از امروز وارد این وادی شوید؟» و اگر پاسخ شما مقتضی است به سؤال دوّم توجّه کنید: «می‌خواهید در این مورد چه کار کنید؟»

درون شرکت ناخشنودی گسترده‌ای موج می‌زد. مدیران نگران می‌پرسیدند «چه ضرورتی دارد که باید شماره‌ی یک یا دو باشیم؟ شماره‌ی سه یا چهار بودن چه اشکالی دارد؟»

در پاسخ به این سؤال‌ها، ولچ اغلب این گونه عنوان می‌کرد که در بسیاری از بازارها مؤسسات تجاری درجه سه، چهار، پنج یا شش در طول دوران رکود بیشترین آسیب را می‌بینند. تجارت‌های درجه‌ی یک و دو می‌توانند با راهبرد قیمت گذاری تهاجمی یا توسعه محصولات جدید از سهم خود در بازار دفاع کنند. رتبه‌های بعدی این توانایی را ندارند. ولچ همچنین معتقد بود که بسیاری از مدیرانی که تصور می‌کنند در رتبه‌های سوم یا چهارم در بازار خود هستند در اشتباه‌اند زیرا آنها فقط رقابت داخلی را در نظر می‌گیرند. در صورتیکه رقبای بین المللی را نیز در نظر بگیرند، رتبه‌ی آنها به مراتب پایین‌تر خواهد بود. ولچ بسیار به تجربه‌ی شخصی خودش تفاوت بین رهبر بازار و بازنده را این گونه توصیف می‌کند: من چند واحد تجاری درجه‌ی یک و دو و چند واحد تجاری درجه‌ی سه و چهار را به طور همزمان اداره می‌کردم، بنابراین از نعمت آزمایشگاه برخوردار بودم. برای من واضح بود که یک مجموعه به مراتب راحت‌تر و بهتر از مجموعه‌ی دیگر بود. مجموعه

دوم منابع، قدرت و توانایی کافی را جهت رقابت در مقیاس جهانی که در دهه‌ی نود در شرف ظهور بود نداشت. امّا کسانی که به این نظریه شک داشتند می‌پرسیدند «چرا باید یک مؤسسه تجاری را که هنوز پول ساز است فروخت؟» و پاسخ ولچ از این قرار بود:

وقتی در بازار، شماره چهار یا پنج باشید، در صورت عطسه کردن شماره‌ی یک شما سینه پهلو می‌کنید. اما اگر شماره‌ی یک باشید، سرنوشت خودمان را کنترل نمی‌کنیم.

یک مشکل خودش را به سرعت نشان داد. شرکت در حال تولید حجم متنوعی از محصولات ظاهراً غیر مرتبط باهم بود. از محصولات مشمول اشتراک زمانی گرفته تا رآکتورهای هسته‌ای و اجاق‌های مایکرو ویو. آیا شرکت جنرال الکتریک می‌توانست در این تعداد زمینه‌ی متفاوت بهترین باشد؟

پاسخ مثبت بود. تا سال ۲۰۰۰، شرکت جنرال الکتریک در بسیاری از بازارهای جهانی حاکمیت مطلق یا نزدیک به مطلق را کسب کرد:

- شماره‌ی یک در دنیا: موتورهای صنعتی، سیستم‌های پزشکی، محصولات پلاستیکی، خدمات مالی، حمل و نقل، مولّدهای نیرو، خدمات اطلاع رسانی، موتورهای هواپیما و توزیع تجهیزات الکتریکی. (هم زمان) شبکه‌ی NBC که برنامه ریزی منافع یکی را شامل می‌شد (و شبکه‌ی اخبار تجاری NBC) به عنوان شبکه‌ی شماره‌ی یک آمریکا طبقه بندی شد.
- شماره‌ی دو در دنیا: لامپ‌های روشنایی و لوازم منزل.

تنظیم راهبرد

به این ترتیب، شماره‌ی یک و دو یک پیروزی بزرگ محسوب می‌شد. امّا در اواسط دهه‌ی نود محدودیت‌های راهبرد به تدریج مشخص شد.

این انتقاد بر مدیران جنرال الکتریک وارد بود که آنها بازارها را به گونه‌ای

تعریف می‌کردند که به نفعشان باشد. این مدیران یادگرفته بودند که بازار را به‌گونه‌ای تعریف کنند که شماره‌ی یک یا دو شدن آنها را تضمین کند و به همین علت تعریف آنها از بازار اغلب بسیار محدود بود.

به عنوان مثال، واحد تجاری تولید ـ نیرو در جنرال الکتریک محصولات خود را در بخش واحدهای تجاری بزرگ گسترش داد و بازارش را به عنوان «تجهیزات مولدهای بزرگ» تعریف کردو اما با انجام این کار، واحد مربوطه بازار کاملاً مهم توزیع نیرو را نادیده گرفت. ولچ دستور داد تا در اوایل سال ۱۹۹۶ راهبرد را مورد تجدید نظر قرار دهند. این تجدیدنظر در زمانی بسیار مناسب رخ داد: درست در زمانی که شرکت جنرال الکتریک قصد داشت بخش خدمات رسانی خود را توسعه دهد. مثلاً، در حالیکه شرکت جنرال الکتریک سال‌های متمادی فقط موتورهای هواپیماهای جنرال الکتریک را سرویس می‌داد، در سال ۱۹۹۷ با توسعه‌ی این بخش به ارائه‌ی خدمات تعمیر و قطعات برای شرکت‌های پرت ویتنی و موتورهای رولز رویس مبادرت کرد.

آیا این امکان وجود داشت که با تعریف مجدد این بازارها کار بخش‌های تجاری برای حفظ موقعیت شماره‌ی یک یا دوی خود که با زحمت هم به دست آمده بود با مشکل مواجه شود؟ موقتاً شاید. اما ولچ اصرار داشت تا زمانی که بر این باور باشد که شرکت مقتدر است و فرصت شماره‌ی یک ماندن را دارد به همین منوال ادامه خواهد داد. با تجدید نظر کردن در راهبرد شماره‌ای، شماره‌ی دو (بودن)، ولچ با واقعیت روبه رو شد، تغییر را مشتاقانه پذیرفت، تجدید سازمان؟؟؟ و مدیران ارشد خود را وادار کرد واحدهای تجاری خود را تماماً مورد بازبینی و بازنگری قرار دهند.

قوانین ولچ

✓ تجارت‌های بازار ـ رهبر را توسعه می‌دهد. واحدهای تجاری شماره‌ی یک و دو می‌توانند مشکلات و سختی‌ها را تحمل کنند، امّا از قافله عقب افتاده‌ها در دوران سختی بیشتر عقب می‌مانند.

✓ بازارها را گسترده و جامع تعریف کنید. این اشتباه را مرتکب نشوید که بازارها را آن قدر محدود تعریف کنید که راه را برای توسعه‌ی بخش‌های در حال رشد بازار خودتان هم ببندید.

راز نهم

قبل از اینکه خیلی دیر شود از تعداد کارکنان بکاهید.

از میان یادداشت‌های جک ولچ



این‌ها واحدهای تجاری هستند که واقعاً مایلیم رشد پیدا کنند. این‌ها واحدهایی هستند که ما را به قرن بیست و یکم می‌برند. آنها در درون چرخه‌ها هستند. در خارج از چرخه‌ها تجارت هایی وجود دارد که ما علاقه‌ای به ادامه‌ی آنها نداریم.

جک ولچ احساس کرد که هیچ انتخاب دیگری برایش باقی نمانده است. او نه تنها می‌بایست شرکت را بازساری کند بلکه می‌بایست از تعداد افراد آن نیز به شدت بکاهد.

در بین رهبران تجاری آمریکا، ولچ تنها کسی بود که علاقه‌مند به کاهش تعداد افراد موجود در شرکت بود در حالیکه آن شرکت با بحران قریب الوقوع نیز مواجه نبود. او می‌دانست که این عمل یک فرآیند دشوار و عذاب آور خواهد بود. امّا نتایج حاصله ارزش این تلاش را داشت: شرکت جنرال الکتریک شرکتی پر تصنّع و شیک، تلاشگر و اهل رقابت بود.

کاهش کارکنان: تلاش سخت و دشوار

تا قبل از دهه‌ی هشتاد میلادی، تدبیر سنّتی حکم می‌کرد که اخراج کارکنان به عنوان آخرین راه حلّ و تنها در شرایطی قابل دفاع بود که شرکتی در آستانه‌ی ورشکستگی اقتصادی بود.

بنابراین وقتی «کاهش کارکنان» برای اولین بار در دورنمای تجارت آمریکا ظاهر شد، به عنوان نشانه‌ای جدّی از رکود و کاهش در سرمایه‌های شرکت مذکور تلقی می‌شد و یا شاید حتی بدتر، به عنوان گریزگاهی جهت فرار از مسئولیت اجتماعی مطرح بود. به جز این شرایط، اخراج افراد کاری دشوار بود.

یکی از اصولی که اتحادیّه‌ی کارگری موفق شده بود در ذهن آمریکایی‌ها با زحمت فرو کند حقِ داشتنِ شغل بود و ترجمان دیگر این حق این بود که افراد نباید اخراج شوند. در همین حال، سیاستمداران در واشنگتن این ایده را پذیرفته بودند که شغل، مخصوصاً در محدوده‌ی زادگاه هر فرد، مهم‌تر از سود و زیان شرکت‌های تجاری است. مدیران شرکت‌های تجاری نیز به سهم خود علاقه‌ی کسی نسبت به اخراج کارکنان از خود نشان می‌دادند. برخی از آنها نمی‌خواستند خود را درگیر این تصمیم‌گیری سخت کنند.

برخی دیگر به اصل امنیت شغلی معتقد بودند و استدلال می‌کردند که این (امنیت شغلی) باعث رواج صداقت و افزایش تولید می‌شود. امّا جک ولچ بر این عقیده بود که استخدام مادام العمر راهبردی شکست خورده است. رقابت اصلی جنرال الکتریک در دهه‌ی هشتاد با شرکت‌های خارجی بود که کارگرانشان نرخ تولید به مراتب بیشتری را کسب کرده بودند. شرکت جنرال الکتریک برای اینکه بتواند با آنها رقابت کند می‌بایست در راستای تجهیزات جدید سرمایه‌گزاری کند و از تعداد حقوق بگیران بکاهد. موقعیت ولچ تغییری پرماجرا در تفکر تجاری ایجاد کرد. در سال ۱۹۸۱، سود شرکت جنرال الکتریک پیش از ۱/۵ بیلیون دلار بود و شرکت به هیچ عنوان به نظر نمی‌رسید که در حالت بحرانی باشد. برنامه‌ی کاهش کارکنان ولچ اخراج هزاران نفر از کارمندان شرکت را به دنبال داشت. روش‌های او به زودی او را به

یک‌ی از بحث انگیزترین شخصیت‌های CED در آمریکا تبدیل نـمود. مـبارزه‌ای نفس گیر بود و بدون تردید او در این مبارزه تنها بود. هیچ مدیر عامل دیگری در آمریکا به این نتیجه‌گیری نرسیده بود که در شرکتش دست به یک جرّاحی عمیق بزند، پیش از آنکه شواهدی تهدیدکننده و جدّی برای این کار به دست آورده باشد. ولچ در این مورد تنها بود.

لقبی که از آن متنفّر بود

واکنش‌ها نسبت به تلاش‌های اولّیه ولچ برای تغییر ساختار لذّت منفی بود. به او لقب «جک نوترونی» داده بودند ـ کنایه از بمب نوترونی که منجر به مـرگ افـراد می‌شود اما ساختمان‌ها سالم می‌مانند. «جک نوترونی» لقبی بود که مثل شبح او را دنبال می‌کرد. وسـایل ارتـباط جـمعی از ایـن عـبادت اسـتفاده مـی‌کردند تـا او را شخصیتی فرصت طلب و شیطان صفت معرفی کنند ـ مدیری که فقط به سود و زیان شرکت توجّه داشت و به بهبود وضعیت کارمندانش اهمیّتی نمی‌داد.

تلخ کامی ولچ را از لقبی که به او داده بودند به خوبی می‌توان در جملات زیر مشاهده کرد:

فکر می‌کنم عبارتی بسیار ناهنجار بود. مفهومش روح خبیث بـود. بـه مـن «جک نوترونی» می‌گویند چون (برخی) افراد را از کار برکنار کرده بودیم اگر چه در این راستا بهترین سودی راکه ممکن بود در زندگی نصیب آنها شود به آنها داده بودیم.

علیرغم تمام بحث و جدل‌ها، این لقب تأثیری چندان منفی در ذهن ولچ به وجود نیاورد.

(چراکه) او متقاعد شده بـود تـنها راه اطـمینان از مـوفقیت شـرکت جـنرال الکتریک در دراز مدت انجام یک جراحی گسترده در بدنه‌ی شرکت است.

او برای خود انتخاب دیگری قائل نبود.

او در جایگاه رهبری جنرال الکتریک قرار نداشت کـه وظـیفه‌اش خـوشحال کردن کارمندان باشد. او آنجا بود تا شرکت را به حداکثر سود دهی ممکن برساند.

قوانین ولچ

- ✓ حتی در دوران (بازدهی) مطلوب، بازنگری مکرر در هزینه‌ها و افراد قابل توجیه است. ولچ زمانی به کاهش افراد اقدام کرد که شرکت جنرال الکتریک سالم به نظر می‌رسید. فکر نکنید که وضع همیشه به همین صورت خوب باقی خواهد ماند. (و آیا مطمئن هستید همه چیز خوب پیش می‌رود؟)
- ✓ با توجه به آراء عمومی رهبری نکنید مدیران عامل نباید شرکت‌ها را طوری اداره کنند که گویا محل رقابت برای کسب محبوبیت هستند. ولچ با کنار گذاشتن قرار دادهای رایج و تدابیر سنتی، در حقیقت در بدنام کردن خود در سال‌های اولّیه حضورش در جنرال الکتریک تردید نکرد. برای سلامت دراز مدت سازمان هر کاری را که فکر می‌کنید صحیح است انجام دهید.

راز دهم

از داشته‌های خود برای یک جهش عظیم استفاده کنید

از میان یادداشت‌های جک ولچ



خریدن شرکت هانی ول مهیج‌ترین معامله‌ی شرکت جنرال الکتریک از زمان RCA[1] بوده است... موفقیت معامله‌ی RCA ـ که احتمالاً موفق‌ترین معامله در تاریخ شرکت بوده است ـ برای این یکی بسیار خوش یمن خواهد بود... ما در حال ادغام دو شرکت با تکنولوژی بالا هستیم. حاصل این ادغام درآمدهای واقعی در قبال انجام کارهای واقعی خواهد بود

جک ولچ، اکتبر ۲۰۰۰

اسمش را یک حرکت غافلگیر کننده بگذارید.

آن را روشی بنامید که یک شرکت بالاتر از حد معمول را به یک ابر ستاره تبدیل کرد. آن را ترفندی شجاعانه بدانید که در حالیکه دیگران در جایشان میخکوب شده‌اند و نمی‌توانند در مقابل حرکت شما عملی انجام دهند شما به یک پرش بلند دست می‌زنید.

شگفتی، شجاعت و حتی شوک ـ این‌ها مشخصات یک جهش عظیم هستند. حرکت به سوی یک جهش عظیم فکری بود که ولچ هنگام اقدام جهت تملک

1/ RCA: radio corporation of American

بزرگترین شرکت خریداری شده در تاریخ جنرال الکتریک در سر داشت: یعنی شرکت RCA در سال ۱۹۸۵، شرکت هانی ول در سال ۲۰۰۰ هر چند که شرکت جنرال الکتریک در پیشنهادش برای شرکت هانی ول نهایتاً با شکست مواجه شد، امّا حرکت انجام شده می‌تواند درس‌های جالبی به همراه داشته باشد.

هدف ولچ در هر دو مورد، صرفاً بزرگتر کردن شرکت نبود. هدف او تشکیل واحدهای تجاری به سرعت درحال رشد بود که در نتیجه‌ی آن افزایش در میزان درآمدها بود. به دست آوردن واحدهای تجاری سودآور برای شرکت جنرال الکتریک به نماد فرهنگ جدید پرکاری ـ ولچ معروف شد.

اولین جهش بلند

ولچ نخستین بار در اواسط دهه‌ی هشتاد چشم به RCA، شرکت رادیویی آمریکا، دوخت. شرکت رادیویی آمریکا (RCA) نیز مانند جنرال الکتریک یکی از معروف‌ترین شرکت‌ها بود. RCA بیشتر در زمینه‌ی الکترونیک دفاعی، معرفی و ماهواره‌ها فعالیت می‌کرد. امّا جواهر تاج RCA شرکت پخش سراسری (NBC)[1] آن بود که در سال ۱۹۲۶ تأسیس شده بود. تا قبل از این حرکت ولچ، سه شبکه‌ی عمده‌ی تلویزیونی دست نیافتنی به نظر می‌رسیدند اکثر مردم تصور می‌کردند، صاحبان آنها هرگز این موقعیت برجسته و کاملاً پرسود را از دست نخواهند داد. اما ولچ هرگز این گونه فکر نمی‌کرد. او در سال ۱۹۸۴ حدود ۲۷/۹ بیلیون دلار و درآمد RCA فقط کمی بیش از ۱۰ بیلیون دلار بود. این دو با هم شرکت قدرتمند جدیدی را به وجود می‌آوردند که در بین فورجون ۵۰۰ در رده‌ی هفتم قرار می‌گرفتند.

ولچ متقاعد شده بود که این ادغام قدرت جنرال الکتریک را در زمینه‌ی خدمات و فن آوری افزایش می‌دهد و از میزان وابستگی آن به شرکت‌های تولیدی با رشد کند می‌کاهد.

این معامله که در ۱۲ دسامبر ۱۹۸۵ اعلام شد، شجاعانه‌ترین حرکت ولچ تا آن

۱ـ NBC: Nathiondl Broadcasting company

زمان محسوب می‌شد. شرکت‌های جنرال الکتریک و RCA توافق کردند که شرکت جنرال الکتریک غول ارتباطی را به قیمت کل ۶/۲۸ بیلیون دلار یا به ازای هر سهم ۶۶/۵۰ دلار خریداری نماید ـ که این بزرگترین ادغام دو شرکت غیر نفتی تا آن زمان محسوب می‌شد و از آنجایی که تحلیل گران وال استریت ارزش سهام RCA را ۹۰دلار در هر سهم برآورد می‌کردند به نظر می‌رسید شرکت جنرال الکتریک معامله‌ی خوبی کرده باشد. ولچ با خوشحالی می‌گفت: «شرکت معرکه‌ای خواهد شد. با توجه به در اختیار داشتن توانایی‌های فنی، منابع مالی و گستره جهانی به راحتی می‌توانیم با هر کسی و در هر جایی و در هر بازار، رقابتی موفقیت‌آمیز داشته باشیم...» ولچ از شادابی مدیران عامل NBC نیز به طور ویژه‌ای شادمان بود. او می‌گفت: «آنها مثل خود ما هستند. می‌دانند چگونه شماره‌ی یک باشند» در نتیجه‌ی تهوّر ولچ، شرکت جنرال الکتریک اینک شرکتی کاملاً متفاوت بود.

دومین جهش بزرگ

در پاییز سال ۲۰۰۰، وقتی که ولچ داشت برای بازنشستگی آماده می‌شد فرصتی دیگر برای انجام یک جهش بزرگ دیگر برای او ایجاد شد. شرکت بین المللی هانی ول هدف جدید ولچ بود. این شرکت تولید کننده‌ی سیستم‌های هوافضا، محصولات امور حمل و نقل، محصولات خاص شیمیایی، سیستم‌های حفاظتی خانگی و محافظ‌های ساختمانی بود. هانی ول از خیلی جهات شبیه به جنرال الکتریک بود. هر دو شرکت سیستم‌های مولّد نیرو، پلاستیک و مواد شیمیایی تولید می‌کردند. موتورهای هواپیمای شرکت جنرال الکتریک نیروی عمده‌ای در تجارت صنایع هوانوردی محسوب می‌شد و هانی ول در بخش الکترونیک هوابرد و موتورهای جت از قدرت‌های برتر بود. اگر معامله‌ی هانی ول انجام می‌شد، به میزان ۲۴ بیلیون دلار به درآمد سالیانه‌ی ۱۱۲ بیلیون دلاری شرکت جنرال الکتریک افزوده می‌شد. سود جنرال الکتریک ـ که قبلاً به مرز ۱۱ بیلیون دلار در سال می‌رسید ـ ۲/۵ بیلیون دلار دیگر رشد می‌کرد.

در ۲۳ اکتبر سال ۲۰۰۰، جنرال الکتریک و هانی ول اعلام کردند که جنرال الکتریک قرار است هانی ول را به قیمت ۴۸/۴ بیلیون دلار به صورت سهام و قرضه خریداری کند. (به این ترتیب) به کارمندان جنرال الکتریک ۱۲۰/۰۰۰ نفر اضافه می‌شدند و تعداد حقوق بگیران شرکت به ۴۶۰/۰۰۰ نفر می‌رسید. ولچ به طرز معنی داری اعلام کرد: «از همه‌ی کسانی که به من لقب جک بی احساس را داده بودند عذرخواهی می‌کنم. (چراکه) کارمندان ما امروز به مراتب بیشتر از زمانی هستند که ما شروع کردیم.» اما وقتی که عده‌ای با صدای بلند این پرسش را مطرح کردند که چرا جنرال الکتریک «شرکتی با اقتصاد کهنه» را برای خرید انتخاب کرده است، ولچ خوشش نیامد.

پاسخ من این است: در مورد هانی ول چه فکری توی کله‌ی شماست؟... ما داریم دو شرکت دارای فن آوری برتر را در هم ادغام می‌کنیم که درآمدهای واقعی دارند و کارهای واقعی انجام می‌دهند و از ابزار تجارت الکترونیک استفاده می‌کنند. بنابراین اجازه بدهید کارمان را بکنیم.

ولچ معتقد بود که خرید هانی ول معقول می‌نمود زیرا بین دو شرکت بیش از نود درصد همجوشی وجود داشت:

و با این وجود محصولات ناشی هیچ فعالیتی هم پوشی ندارند. بنابراین در نود درصد واحدهای تجاری همین احساس وجود دارد و همه چیز در حالت تکمیلی نسبت به هم قرار دارند. این گفته فقط پاسخی برای ضد انحصارها نیست. این یک حقیقتی است که...

گرانی ولچ در مورد اعمال ضد انحصاری بی دلیل نبود. ادغام دو غول تجاری بدون شک توجّه شدید دولت را به خود جلب می‌کرد. ابتدا همه چیز به خوبی پیش می‌رفت. در ماه مه ۲۰۰۱ دادگاه ایالت متحده معامله را تأیید کرد. (کانادا و تقریباً یک دوجین محکمه‌ی قضایی دیگر دادخواهی را تعقیب کردند.) امّا دو ماه بعد، کمیسیون اروپا تقاضای دادرسی کرد که البته نمی‌توانست مورد پذیرش ولچ باشد.

ولچ در نامه‌ای به میشل. آر. بن سیگنوار[۱] مدیر عامل شرکت هانی ول نوشت «آنچه را کمیسیون اروپا در جستجوی آن است قلب پایه منطقی استراتژیک معامله‌ی ما را پاره می‌کند» معامله فسخ شد.

جهش عظیم «پنهان»

وقتی که معامله‌ی هانی ول هنوز در جریان بود، ولچ اعلام کرد که قصد دارد زمان بازنشستگی اش را از جنرال الکتریک به تعویق بیندازد تا از ادامه‌ی روند ادغام مطمئن شود. امّا منتقدین این اقدام او را تدبیری برای بقای بیشتر در سمت مدیر عاملی جنرال الکتریک عنوان کردند. ولچ در پاسخ این گونه گفت:

مضحک است این هیچ ربطی به تلاش احمقانه برای ماندن بر صندلی ریاست ندارد... این قصه را ادامه ندهید. این داستان احمقانه است... چرا سراغ تجربه‌ی موفق من در RCA و هزاران مورد دیگر نمی‌روید؟

در این پاسخ، ولچ به چیزی اشاره می‌کند که شاید بتوان آن را «جهش پنهان» نامید: تملک تدریجی و آرام شرکت‌های متعدد در طول بیش از ۲۰ سال، همگی به خاطر پیش بردن توان فروش و درآمد جنرال الکتریک بوده است. در دوران ولچ، جنرال الکتریک همواره مترصد شرکت‌های کوچکی بود که می‌توانستند به سرعت به بدنه‌ی شرکت وصل شوند و بلافاصله به در آمدهای شرکت اضافه نمایند. مثلاً تنها در سال ۱۹۹۹، جنرال الکتریک موفق به انجام ۱۲۵ معامله از این نوع شد. ۴۸ بیلیون دلار و یا هر سهم ۵۵ دلاری را که ولچ برای هانی ول پیشنهاد کرده بود برابر بود با نیمی از تمام معاملاتی که جنرال الکتریک تحت رهبری او انجام داده بود. نتیجه اینکه شرکتی به وجود آمد که در سال ۲۰۰۰ در بیش از یکصد کشور جهان فعّال بود و درآمدی بالغ بر ۱۳۰ بیلیون دلار داشت.

---

۱. Michaael R.Bonsignore

قوانین ولچ

- ✓ برای یک جهش عظیم اقدام کنید، حتی اگر این کار خلاف عرف شرکت باشد. وقتی ولچ RCA را به دست آورد، او کتاب قوانین جنرال الکتریک را دوباره نوشت.
- ✓ فرانگری کنید. معاملات RCA و هانی ول هر دو حرکت‌های متهورانه بودند. یکی به بار نشست و دیگری عقیم ماند.
- ✓ فرصت‌های کوچک را شکار کنید. حرکت‌های عمده و شجاعانه باید بخشی از رویکرد منظم و بردبارانه در جهت ادغام و کسب مالکیت باشد.

راز یازدهم

فرهنگ یادگیری یک: برای پرورش فرهنگ یادگیری از عدم محدودیت و داشتن اختیار تام استفاده کنید.

از میان یادداشت‌های جک ولچ



پیش فرض عملیاتی امروز این است که کسی در جایی ایده‌ای بهتر دارد.

پیش از ورود جک ولچ به صحنه، اغلب تحلیل‌گران بر این باور بودند که شرکت جنرال الکتریک مجموعه‌ای پیچیده، ناهمگون و عظیم بود. به طوریکه غیر قابل اداره به نظر می‌رسید. برخی آن را یک مجموعه‌ی بدون راهبر می‌دانستند - مجموعه‌ای که سرشار از توانایی‌های بالقوه اما فاقد هماهنگی و چشم انداز واحد بود. (امّا) ولچ با این دیدگاه موافق نبود. او معتقد بود که تنوع و پیچیدگی جنرال الکتریک می‌توانست تبدیل به یک امتیاز شود چنانچه او می‌توانست آنچه را که از آن به عنوان «فرهنگ یادگیری» یاد می‌کرد در شرکت ایجاد نماید. در فرهنگ یادگیری، کارکنان جنرال الکتریک در درون و بیرون شرکت به دنبال ایده‌های تازه هستند و بهترین آنها را فعالانه و صبورانه به اجرا در می‌آورند.

به عقیده‌ی ولچ شرکت‌های بزرگ و دارای تنوع نیازهای متضادّ دارند. آنها به

انسجام شدید و تنوع فراوان هر دو نیاز دارند. از ترکیب این دو جزء کل، مجموعه می‌تواند حاصل جمع اجزاء را اجرا نماید. ولچ این مقوله را «تنوع منسجم» نامید و رسیدن به آن را هدف خود قرار داد.

باز بودن ضروری است

ولچ معتقد بود که سازمان‌های یادگیرنده دارای یک مزیّت هستند. [و آن اینکه] یادگیری منجر به عمل می‌شود و حاصل عمل کردن بهبود در امر تولید است. ایده‌ی فرهنگ یادگیری امری ساده بود: شرکت‌های جنرال الکتریک از گوشه و کنار شرکت به جمع آوری اطلاعاتی می‌پرداختند.

وجود اطلاعات مشترک مزیت حس رقابتی را به وجود می‌آورد و این حس، منجر به افزایش رشد سالیانه می‌شود. ولچ متوجّه شد که تنوع منسجم تنها در صورتی می‌تواند مؤثر باشد که اجزاء تشکیل دهنده‌ی آن مجموعه ـ شرکت‌های جنرال الکتریک ـ به سهم خود قوی باشند و به همین دلیل بود که در دهه‌ی هشتاد ایجاد شرکت‌های قوی و مستقل از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بود. قدرت منجر به ایجاد اعتماد به نفس می‌شود و اعتماد به نفس، باز بودن را به دنبال دارد و به عقیده‌ی ولچ باز بودن امری ضروری بود.

فرهنگ یادگیری، عملکرد را تقویت می‌کند

چگونه می‌توان فرهنگ یادگیری را ساخت؟ برنامه تمرینی اوایل دهه‌ی ۹۰ مراحلی را طی می‌کرد. در قلب از برنامه تمرینی این فرض وجود داشت که در بسیاری از موارد کارکنان می‌دانند که بهترین کدام است. ولچ در این باره می‌گوید:

امروز فرض عملیاتی این است که کسی در جایی ایده‌ی بهتری دارد و اجبار عملیاتی این است که ایده‌ی بهتر را بیابیم، آن را فرابگیریم و به سرعت عملیاتی کنیم. کیفیت یک ایده ربطی به جایگاه ایده دهنده در سازمان ندارد... ایده می‌تواند از هر منبعی گرفته شود. بنابراین ما تمام مجموعه را برای کشف ایده‌های جدید جستجو می‌کنیم. ما دانش

خود را در اختیار دیگران می‌گذاریم تا بتوانیم آنچه را که آنها می‌دانند در اختیار بگیریم. افزایش شاخص نیاز دائمی ماست و ما تنها از طریق گفتگوی مداوم با دیگران به این مهمّ دست پیدا می‌کنیم.

ولچ بسیار علاقه‌مند بود که بگوید توانایی عمده‌ی جنرال الکتریک در اصل تبادل اطلاعات بین شرکت‌ها بود و این همان چیزی بود که ولچ آن را «سازمان بی حد و مرز» می‌نامید. او مایل بود شرکت جنرال الکتریک خودش را به عنوان مجموعه‌ای از آزمایشگاه‌های پیوسته بداند که دارای ایده‌ها، منابع مالی و مدیران مشترک هستند: او مشوّق جریان آزاد تبادل اطلاعات نه تنها بین شرکت‌های وابسته‌ی جنرال الکتریک با هم بلکه بین شرکت جنرال الکتریک و سایر شرکت‌ها بود. در طی صحبتی که ولچ با سهامداران جنرال الکتریک در آوریل ۲۰۰۰ داشت، همچنان بر ایده‌ی خود مبنی بر فرهنگ یادگیری تأکید کرد. او اعلام کرد که مزیت رقابتی نهایی و مانای (با دوام) یک شرکت در قدرت یادگیری، انتقال دانش به اجزاء زیر مجموعه اثر و سرعت عمل است:

این ایده ما را بر آن داشت تا با حذف لایه‌ها و تخریب پایگاه‌های سازمانی نسبت به ایجاد شرکتی بی حد و مرز اقدام کنیم. مشارکت خالصانه در ارائه‌ی ایده‌های خوب و جستجوی بی حد و اندازه برای ایده‌های بهتر تبدیل به عملی طبیعی شد. ما NIH ـ به اینجا دعوت نیستید ـ را از سیستم خودمان حذف کردیم و شرکتی را به وجود آوردیم که به طور سیری‌ناپذیر در پی کسب اطلاعات بود. تا قبل از ورود اینترنت تمامی این کارها با دشواری به انجام می‌رسید. اما امروز با وجود اینترنت، اطلاعات همه جا در دسترس همگان است و شرکتی که در جستجوی بهترین ایده نباشد، در برابر ایده‌های جدید از هر جایی باز نیست و به زودی خود را عقب‌تر از بقیه خواهد یافت در حالیکه بقایش در خطر است.

و امّا نتیجه؟ ولچ فرهنگ یادگیری در جنرال الکتریک را به طرق مختلف با تقویت کنشِ شرکت نسبت داد:

- حاشیه‌ی عملیات، که در مدتی قریب به یک قرن کمتر از ۱۰ درصد بود در

سال ۱۹۹۹ به بیش از ۱۷ درصد افزایش یافت.

- جهش در اقلام موجودی، که معیاری اساسی برای سنجش نحوه‌ی به کارگیری و مدیریت استعدادهای شرکت است، در طول یک قرن بین ۳ تا ۴ رتبه بوده است اما در سال ۱۹۹۹ به رتبه‌ی؟؟؟ رسید.
- در آمدهای شرکت که در طول دهه‌ی ۸۰ افزایش یک رقمی را نشان می‌داد، در اکثر سال‌های دهه‌ی ۹۰ افزایش دو رقمی داشت.

قوانین ولچ

✓ بر مبادله‌ی اطلاعات درون شرکت تأکید کنید. آیا در شرکت شما راهی برای حصول اطمینان از رد و بدل شدن اطلاعات در گوشه گوشه‌ی شرکت وجود دارد؟

✓ بهترین ایده‌ها را پیدا کنید و به کار ببندید صرف نظر از اینکه از کجا آمده‌اند. ولچ این تفکر را که بهترین ایده‌ها همیشه فقط از درون شرکت به وجود می‌آیند نادیده گرفت.

✓ اطمینان حاصل کنید که ایده‌های بزرگ به کار گرفته شوند. هیچ ایده‌ای مؤثر نیست مگر آن که به آن عمل شود.

راز دوازدهم

فرهنگ یادگیری دو: بهترین ایده‌ها را، بدون توجه به اینکه از کجا می‌آیند، به تجارت تزریق کنید.

از میان یادداشت‌های جک ولچ



در حقیقت ما خود را مجموعه‌ای به هم پیوسته از آزمایشگاه‌هایی می‌دانیم که در نظریات، منابع مالی و مدیریت افراد نقاط مشترک فراوانی داریم.

یکی از پایه‌های وزین در فلسفه‌ی تجارت جک ولچ «ادامه دادن به‌یادگیری» است. او مصرانه افراد را از تکبّر و غرور منع می‌کند و از ادعای همه چیز را دانستن برحذر می‌دارد و بر این باور که همیشه می‌توان از دیگران چیزی یادگرفت تأکید دارد. مثلاً از یک همکار و یا حتی یک رقیب مخصوصاً از یک رقیب:

دورنما را جستجو کنید

او افرادش را برای جستجوی ایده‌های ناب و گلچین کردن بهترین آنها گسیل داشت. او این کار را «سرعت قانونی» یعنی وام‌گیری بهترین‌ها نامید.

ممکن است تعجب کنید از اینکه شرکتی مثل جنرال الکتریک ـ که بی‌شک

یکی از قدرتمندترین شرکت‌ها در ایالات متحده است ـ در جستجوی بهترین ایده‌ها باشد. آیا این جنرال الکتریک نیست که باید به شرکت‌های دیگر بیاموزد که تجارت چیست؟

ولچ در این مورد معتقد است که مطلقاً این‌گونه نیست. هر سازمانی باید یاد بگیرد و جنرال الکتریک هم از این قاعده مستثنی نیست.

وی در این مورد می‌گوید: در دل این فرهنگ (یادگیری) این نکته وجود دارد که برتری نهایی در تجارت رقابتی در میزان توانمندی یک سازمان در امر یادگیری و تبدیل بلافاصله آموخته‌ها به عمل است.

(نشان افتخار)

عقیده‌ی ولچ، قاپیدن ایده‌ای خوب و فرار کردن با آنها نهایت افتخار است .این نوع فرصت‌طلبی از خانه شروع می‌شود. ولچ می‌خواهد به این نکته اشاره کند که تجارت جنرال الکترونیک در خیلی چیزها نظیر فن‌آوری، طراحی، جایگزینی نیروی انسانی و روش‌های ارزیابی، فرآیند تولید و اطلاعات تشریک مساعی دارد. بخش توربین‌های گازی در فن آوری تولید با واحد تولید موتورهای هواپیما مشارکت می‌کند. سیستم‌های حمل و نقل و موتوری در زمینه‌ی سیستم‌های جدید رانش لوکوموتیو بطور مشترک مشغول به کار هستند. اما یادگیری ورای دیوارهای شرکت جنرال الکتریک ادامه دارد. مثلا، جنرال الکتریک روش‌های تولید را از شرکت‌های کرایسلر (chrysler) و کنن (canon). روش‌های تامین منابع اولیه موثر را از شرکت‌های جنرال موتورز (GM) و تویوتا و ابتکارات مربوط به کیفیت را از موتورولا (Motorola) و فورد (Ford) پذیرفته و بکار بسته است.

شرکت بزرگی مثل جنرال الکتریک به دنیایی از ایده‌ها دسترسی دارد،اما به عقیده‌ی ولچ تنها راهی که می‌توان این دسترسی را به یک برتری و رقابتی تبدیل کرد این است که نوعی «عطش سیری‌ناپذیر و مجاب کننده» یعنی نوعی اجبار در پذیرش و به‌کار بستن آن ایده‌ها ایجاد کنیم.

سه عنصر موثر در موفقیت ما صرفنظر از اینکه لوازم منزل،لوازم روشنایی، پلاستیک و یا هر چیز دیگر تولید کنیم عبارت اند از: تشکیل یک گروه خوب، استفاده از ایده‌های موجود در تمام تجارت‌ها و فراهم کردن منابع برای ادامه کار. همین و بس.

تغییر ایده‌ها:کلیدی برای فرهنگ یادگیری

ولچ می‌گوید، تغییر ایده‌ها امری ساده است مشروط بر اینکه شما فرهنگ یادگیری داشته باشید.یک نمونه‌ی مورد علاقه ولچ در مورد فرهنگ یادگیری در عمل از تجارت سیستم‌های پزشکی بدست آمد که منجر به تولید پویشگر سیتی (CT Scanner)باکنترل از راه دور شد. باکمک این پویشگر این اتصال به وجود آمد که کاربر بتواند نقص قریب الوقوع را از راه دور شناسایی و تعمیر کند قبل از اینکه مشتری حتی متوجه وجود مشکل شده باشد.

سیستم‌های پزشکی این فن آوری را در اختیار سایر بخش‌های شرکت جنرال الکتریک نیز گذاشتنداز جمله بخش‌های موتورهای جت، لوکوموتیوها، کاغذخردکن‌هاو ایستگاههای قدرت را تغییر دهند.یک بار از ولچ سوال شد که اطلاعات چگونه بین بخشهای مختلف شرکت مبادله می‌شود،او در پاسخ گفت:هر سه ماه یکبار سی نفر از مدیران یک همایش دو روزه برگزار می‌کنند. در این گردهمایی مدیر عامل‌ها به نوبت ایده‌های جدید راارائه می‌کنند.

پس از ۴۸ ساعت وقتی محل را ترک می‌کنیم،گرچه ممکن است باهوشترین افراد دنیا نباشیم ،در آن لحظه مطلع‌ترین هستیم زیرادر طول این مدت همگی اطلاعات جدید فراوانی راکسب کرده‌ایم.

بیشتر سازمان‌ها در این گونه نشست‌ها اغلب به دنبال نظریات جدید نیستند.چرا اینطور نیست؟زیرا تمامی آنها به یک کار اشتغال دارند.آنها در مورد تجارت خطی صحبت می‌کنند،در حالیکه ما درباره موضوعات مختلف از جمله طرح‌های جبرانی ،درباره‌ی چین و درباره‌ی تجربه‌های ژنریک بحث می‌کنیم.تلاش برای ایجاد فرهنگ یادگیری،رهبران بخش‌های مختلف جنرال الکتریک را تحت

فشار قرار داده است.آنها می‌دانند که صرف ارائه‌ی ایده‌ی نو در جنرال الکتریک مستحق پاداش نیست،بلکه پاداش به کسی داده می‌شود که بتواند آن را به طور موفقیت‌آمیز در اختیار دیگران قرار دهد.

قوانین ولچ

هدف نخستین هر کارمند باید جستجوی ایده‌های نو باشد.در محیط رقابتی امروز هیچ سازمانی نمی‌تواند هیچ ایده‌ای را نادیده بگیرد.

نشست‌های منظمی برای تبادل اطلاعات تشکیل بدهید.گروه هایی از مدیران متفاوت را به طور منظم گرد هم جمع کنید. یقین حاصل کنید که ایده‌های آنها به عمل تبدیل شود.

به کارکنان و به واسطه تبادل اطلاعات پاداش دهید.راهی پیدا کنید تا بتوانید مدیران و کارکنانی را که پس از تبادل اطلاعات آنها را به مرحله‌ی عمل می‌رسانند تشویق کرده و پاداش دهید.

راز سیزدهم

برندگان اصلی در قرن بیست و یکم کسانی هستند که جهانی باشند

از میان یادداشت‌های جک ولچ



ایده‌های جهانی شدن یک شرکت مفهومی ندارد زیرا این خود تجارت است که جهانی می‌شود نه شرکت‌ها.

از زمانی که جک ولچ مدیر عامل شرکت جنرال الکتریک شد،او براین اعتقاد بود که فرصت‌های مهمی برای توسعه شرکت در آن سوی دریاها وجود دارد.

اینرسی غایب (افسردگی غایب)

در اوایل دهه‌ی هشتاد میلادی، تعداد بسیار اندکی از مدیران ایالات متحده به سوی جهانی شدن در حرکت بودند.تجارت آنها معطوف به بازار آمریکا بود و کسی دلیل قانع کننده‌ای برای تغییر مشاهده نمی‌کرد.

شرکت جنرال الکتریک قبل از ولچ نیز از این قاعده مستثنی نبود در شرایطی ۸۰درصد محصولاتش در خود آمریکا بفروش می‌رسید.در آن زمان فقط دو تجارت استراتژیک جنرال الکتریک(یعنی صنایع موتور هوایی و پلاستیک)دیدگاه جهانی

داشتند.ولچ ورود به میدان بین المللی را چند سال به تأخیر انداخت و بعد در حالی که شرکت در وضعیت «اصلاح،فروش یا بستن»قرار داشت خیلی محکم و با صلابت وارد این وادی شد.

تا ۱۹۹۹ ،درآمدهای بین المللی به مرز ۴۵/۷بیلیون دلار رسیده بود که ۴۱٪ کل درآمدهای جنرال الکتریک را شامل می‌شد.(این رقم تا پایان سال ۲۰۰۵در مرز ۴۱٪ باقی ماند)

طرح (راه حل)

این دگرگونی چگونه رخ داد؟

بخشی از این دگرگونی از طریق روش سنتی اتفاق افتاد،یعنی از طریق سرمایه گذاری شکل انتخابی برای تمرکز روی فرصت‌های تجاری محلی.این روش تجربه‌ی خود ولچ نیز در تجارت پلاستیک در دهه‌ی ۶۰ بود:

وقتی ۲۹ساله بودم،در هلند زمینی خریدم و کارگاه‌های مربوطه را در آنجا ساختم.آن جا ملک من برای تجارت من بود.من هرگز علاقه‌ای به جنرال الکتریک جهانی نداشتم بلکه فقط به تجارت جهانی پلاستیک فکر می‌کردم...

ایده‌ی شرکت جهانی مفهومی ندارد.این دیدگاه، ولچ را مصمم کرد تا بازارهای آن سوی دریاها را برای یافتن فرصت‌های مشابه جستجو کند.در آن زمان این جستجو اروپا و ژاپن را شامل می‌شد. ولچ بسیار مشتاق بود به بازارهای دیگر نیز در آسیا وارد شود اما متوجه شد که آن بازارها در کوتاه مدت کوچکتر بودند و این امر موفقیت را کندتر می‌کرد.

بنابراین اروپا بهترین هدف بود.تا سپتامر۱۹۹۹،شرکت جنرال الکتریک حدود ۳۰بیلیون دلار برای کمک به ۱۳۳ شرکت اروپایی با ۹۰هزار کارمند پرداخته بود در نتیجه جنرال الکتریک در اروپا ۲۶بیلیون دلار و تعداد کارمندانش در آن ناحیه ۷۰هزار نفر بود.

در عین حال این تغییر ریشه در یک تحول اساسی در نگرش‌ها دانست که از

خود ولچ شروع شده بود. گری وندت، رئیس پیشین جنرال الکتریک می‌گوید: دیدگاه جک نسبت به دنیا در اواخر دهه‌ی ۸۰میلادی عوض شده بود. جک معتقد بود به جای تلاش به منظور فروختن محصولات به دنیا، شرکت جنرال الکتریک باید سعی کند در همه جای دنیا حضور فعال داشته باشد و محصولاتش را عرضه کند. بدون شک این ایده این مضمون را در بر داشت که ایده‌های خوب باید از جاهایی خارج از ایالات متحده گرفته شود. این همان گام عمده‌ای است که شرکت در اواخر دهه‌ی ۹۰ برداشت:

میل شدید ما به فن آوری پیشرفته دیگر نمی‌تواند توسط یک شریک جدید در شهر نیویورک ارضاء شود، بلکه به کمک آزمایشگاهی که بزودی در حومه‌ی شهر بنگلور هند تأسیس خواهد شد برآورده می‌شود.

امکانات ایجاد شده آر و دی (R & D) در نزدیکی شهر بنلگور در سپتامبر ۲۰۰۰ تنها بخشی از یک دورنمای کلی‌تر بود. تا آن زمان، جنرال الکتریک گروهی از نخبگان را از سرتاسر دنیا گرد هم آورده بود: از فلز شناسان اهل پراگ گرفته تا طرّاحان محصولات اهل بوداپست، مونتری، توکیو، پاریس و جاهای دیگر.

یک جنرال الکتریک جهانی واقعی

در نتیجه‌ی این تغییرات، جنرال الکتریک تا اواخر دهه‌ی نود در تمامی بازارهای دنیا با موفقیت رقابت می‌کرد. به عنوان مثال به سه مورد اشاره می‌کنیم:

- موتورهای هواپیما. در سال ۱۹۹۵ بیشتر از نیمی از سفارش‌های تجاری عمده مربوط به موتورهای جت به شرکت جنرال الکتریک و شرکت وابسته‌ی آن یعنی سی اف ام بین المللی ارجاع می‌شد.
- خدمات سرمایه‌گذاری.

خدمات سرمایه‌گذای شرکت جنرال الکتریک که در اوایل دهه‌ی ۹۰ در اروپا حضوری ناچیز داشت، درآمد خالص‌اش در سال ۱۹۹۹ بالغ بر ۸۴۵ میلیون دلار بود.

شرکت سرمایه‌گذاری جهانی مصرف‌کننده (globel consumer Finance) که در سال ۱۹۹۲ تأسیس شد به عنوان بزرگترین شرکت سرمایه‌گذاری بین‌المللی مصرف‌کننده در دنیا مطرح شد در حالی‌که سرمایه‌اش بالغ بر ۳۵ بیلیون دلار بود و بیش از بیست هزار کارمند داشت.

■ لوازم روشنایی: شرکت‌های فعال در این زمینه شامل شرکت‌های وابسته در چین، اندونزی، هند و ژاپن نیز می‌شد به علاوه در آمدهایی را در انگلستان، آلمان، ایتالیا و مجارستان نیز در بر می‌گرفت. به این ترتیب تا سال ۱۹۹۹ بیش از ۳۵ درصد درآمدهای مربوط به لوازم روشنایی از خارج از آمریکا به دست می‌آمد. ولچ در گزارش سالیانه‌ی خود در سال ۱۹۹۹ اعلام‌کرد تعداد رهبران تجاری آمریکایی جنرال الکتریک در خارج از ایالات متحده آمریکا روز به روز کمتر می‌شوند در عوض رهبران محلی که توسط خود شرکت جنرال الکتریک تعلیم یافته و با ارزش‌ها آشنا شده‌اند جای آنها را می‌گیرند.

هدف ما «انتخاب کارفرمایانی جهانی» است. این ابتکار عمل ما را به یک‌ی از بزرگترین و دیرین‌ترین رؤیاهایمان ـ یعنی جنرال الکتریک واقعاً جهانی ـ نزدیک و نزدیک‌تر می‌کند.

قوانین ولچ

✓ اول خانه‌ات را مرتب کن. اطمینان حاصل کن که زیر پایت سفت است قبل از اینکه بخواهی پرش کنی.

✓ تفکری منطقه‌ای و جهانی داشته باش. شرکت‌ها برای اینکه بتوانند با اقتصاد و جهانی رقابت کنند، باید در ارتباط با هر بازار بین‌المللی، استراتژی ویژه‌ی آن بازار را داشته باشند و به خاطر داشته باشند که تجارت جهانی است نه شرکت.

✓ بدانید که جهانی شدن دارای مراحلی است. اول صادرات، دوم تولید محلی و سوّم منابع محلی (یعنی مدیریت توسط افراد بومی)

۳

حذف عنصری به نام رئیس:

اسرار نیروی تولید برای ایجاد سازمانی بی‌مرز

راز چهاردهم

لایه زدایی: حذف لایه‌های زاید

از میان یادداشت‌های جک ولچ



وجود رده‌های میانی خوب نیست و ما اکنون از شرّ همه‌ی آنها خلاص شده‌ایم. اگر دهلی چیزی بخواهد مستقیماً به خود من نمابری ارسال می‌کند. کار به مراتب آسان‌تر است.
بیشترین تلاش‌های ولچ در ابتدای کار - شامل کوچک کردن، درجه بندی کردن، اصلاح کردن، بستن یا فروختن - به منظور ایجاد نظم و انضباط در شرکتی بود که سال‌ها بود در نخوت و غروری کاذب گرفتار شده بود.

در این رابطه یک گام دیگر مانده بود که باید برداشته می‌شد: حذف رده‌های مدیریتی اضافی تمامی آن رده‌ها باعث کندی کار شده و مانع دست یابی سریع مدیران ارشد به مشکلات می‌شدند و در نتیجه این بروکراسی (کاغذ بازی) روحیه‌ی کسب و کار را در شرکت از بین می‌برد.

پایه‌ی بروکراسی (کاغذبازی)

در دوران قبل از ولچ، شرکت جنرال الکتریک از نوعی کاغذ بازی گسترده بهره‌مند بود. البته «کاغذبازی» لفظی منفور نبود بلکه حکایت از وجود نظم سازمانی قوی می‌کرد. رؤسا و کانال هایی (برای انجام امور) وجود داشت. مدیریت از طریق

یادداشت هایی اعمال می‌شد ده از این طرف به آن طرف ارسال می‌شد و به نظر می‌رسید که کافی باشد اما کاغذ بازی شیوه‌ای خزنده است. از بین ۴۰۰ هزار نفر کارمند شرکت در بدو ورود ولچ، بیست و پنج هزار نفر عنوان «مدیر» را داشتند. حدود پانصد نفر مدیر ارشد و یک صد و سی نفر نیز در سطح معاونت و یا بالاتر بودند.

به عبارت دیگر، شرکت دارای یک بدنه‌ی اداری بسیار عظیم بود که اعضای آن، کاری به جز کاغذبازی نداشتند. کار آنها مرور یادداشت‌های جدید برای مقامات ارشد بود.

یک مشکل عمده شیوه برنامه بود که در حدّ دست و پاگیری رشد کرده بود: ما یک مدیر برنامه ریزی استخدام کردیم و او دو معاون برای خودش انتخاب کرد و یک برنامه ریزی و به این ترتیب حجم مکاتبات زیاد و زیادتر و پیچیده‌تر شد. نشست‌ها گسترده شد و هیچ کس نمی‌تواند در یک جمع شانزده یا هیجده نفری چیز بگوید.

حذف لایه‌های میانی (اضافی) فرصت رشد را برای افراد فراهم می‌کند

ولچ تصمیم گرفت بدنه‌ی مدیریتی را کوچک‌تر کند و این فرآیند را «حذف لایه‌ها» نامید. ولچ با منتقدینی که از تلاش او برای حذف سطوح زاید، ناراضی بودند و تصور می‌کردند کنار گذاشتن لایه‌های (زاید) باعث کاهش توانایی فرمان و کنترل می‌شود و از کارآیی شرکت می‌کاهد به شدت و به طور علنی مخالفت کرد:

تلاش کرده‌ایم تا بخش فرماندهی را کوچک‌تر کنیم در حالیکه امر کنترل را با ظرافت هر چه تمامتر دنبال می‌کنیم. شرکت‌های بزرگ مملو از کارمندانی است که لابه لای کاغذبازی گم شده‌اند و هر یک خواسته‌ی‌ا ناخواسته برخی اصول را نادیده می‌گیرند به عبارت دیگر فقط بخش کوچکی از سر کار را انجام می‌دهند.

اما حالا همه‌ی آن افراد را داریم که به خودشان هستند و در قبال موفقیت‌ها و ناکامیهای خود مسئولیت دارند اما در عین حال فرصت شکوفا شدن نیز به آنها داده شده است. حال در این میان اگر کسانی نیز از بین برود بخش ناراحت کننده کار است.

کسانی که در سیستم کاغذبازی آدم‌های بزرگی به نظر می‌رسیدند، وقتی به خودشان واگذار می‌شوند احمق جلوه می‌کنند.

ولچ دو هدف در ذهن داشت. نخست اینکه او می‌خواست نقش استراتژیک برنامه ریزی را به بخش کسب و کار واگذار نماید. در؟؟؟ نکته اینده او قصد داشت موانع ارتباط مستقیم بین بخش‌های مختلف کسب و کار با هم و با مدیریت عامل را از میان بردارد. به این تریب کنترل کردن احیا می‌شود اما فرمان دادن حذف می‌شود و کسب و کار بهبود می‌یابد:

حذف لایه‌های میانی ارتباطات را سرعت می‌بخشد. کنترل کردن و مسئولیت را به بخش کسب و کار بر می‌گرداند یعنی همان جایی که به آن تعلق دارد. به علاوه حذف لایه‌ها دو نفع دیگر نیز برای ما دارد. نخست اینکه با کوچک کردن بالاترین سطح مدیریت مدلی را برای تمام شرکت به وجود می‌آوریم تا کوچک‌تر و چالاک‌تر شود.

دوم اینکه مدیرانی را که با ارزش‌ها و معیارهای ما یعنی صراحت، واقعیت پذیری، چالاکی و سریع الانتقالی همسو نیستند شناسایی می‌کنیم. به عبارت دیگر با مقاومت کننده‌های منفصل مواجه می‌شویم.

با نگاهی به‌گذشته، ولچ متقاعد شد که در مورد حذف کاغذ بازی‌های اضافی در شرکت درست عمل کرده است. در ۱۹۹۷ گفت: «تاوقتی که بخواهی در میان لایه‌ها عبور کنی، آتش تمام انبار را سوزانده است. پس بهتر است تا حد ممکن به آن نزدیک باشی. هر لایه به اندازه‌ی خودش بد است. حالا از شر همه‌ی آنها خلاص شده‌ایم. اگر دهلی چیزی خواسته باشد. مستقیماً برای خود من نمابر می‌فرستند.»

حذف لایه‌ها به راه کارهای خاص خود نیاز دارد. گاه این حذف به کارمندان لایه‌های پایین دست در کارخانه‌های دورافتاده مربوط می‌شود. گاه شامل کنار گذاشتن یک دوست دراتاق مجاور می‌شود و کاملاً واضح است که این دو با هم کاملاً متفاوت هستند. اما این راهکاری است که ممکن است برای تبدیل یک سازمان کم بازده‌به سازمانی کارآمدتر و یا ارتقاء سازمانی با کارآیی بالا به سطحی بالاتر لازم باشد. افراد مازاد بر نیاز و اضافی در لباس مدیریت اجرایی می‌تواند در بُعد مالی،

انعطاف پذیری و روحیه کار هزینه‌های زیادی را به شرکت تحمیل نماید.

قوانین ولچ

✓ در اولین فرصت خود را از شر لایه‌های اضافی مدیریت که در فرآیند کار ارزشی ندارند خلاص کنید. از خودتان سؤال کنید: چطور می‌توانم با کارکنان پایین دست خودم ارتباط برقرار کنم؟ چنانچه به این نتیجه رسیدید که باید لایه‌های میانی را حذف کنید پس این کار را انجام دهید.

✓ به احساسات خود اجازه‌ی مداخله ندهید. حذف شغل‌های اجرایی (کاذب) یکی از دشوارترین تصمیم هایی دست که مدیری ممکن است با آن مواجه شود. کار خود را بر معیارهای عینی استوار کنید و از توجه به روابط اجتناب کنید.

راز پانزدهم

با تکیه بر رازهای سه گانه «سرعت، سادگی و اعتماد به نفس» بهره وری را ترغیب کنید.

از میان یادداشت‌های جک ولچ



برای ساده بودن در سازمان‌های بزرگ اعتماد به نفس بسیار زیادی لازم است. کاغذ بازی از سرعت، وحشت دارد و از سادگی متنفر است.

در اواخر دهه‌ی هشتاد و اوایل دهه‌ی نود، جک ولچ چشم انداز جدیدی را در مورد آینده‌ی جنرال الکتریک ترسیم کرد. به عنوان مثال در سپتامبر ۱۹۸۹ او چنین نوشت:

اکنون بزرگترین اشتباهی که ممکن است مرتکب شویم این است که فکر کنیم می‌توانیم با قدری تلاش بیشتر از آنچه که در دهه‌ی ۸۰ انجام دادیم، دهه‌ی نود به نرم‌افزار شرکت هایمان رجوع کنیم یعنی به فرهنگی که آن را هدایت می‌کند.

ولچ نسخه‌اش را در سه کلمه خلاصه می‌کند: سرعت، سادگی و اعتماد به نفس

سرعت و سادگی

بدون شک منظور از سرعت این است که افراد بتوانند در لحظه، تصمیم‌گیری

کنند. سرعت یعنی کاستن از کاغذ بازی و کارهای اداری و سادگی طبق تعریف ولچ یعنی یافتن چیزهای متفاوت در گوشه‌گوشه‌ی شرکت:

از نظر یک مهندس، سادگی یعنی طرح هایی تمیز و عملی با اجزاء کمتر و از نظر یک تولید کننده یعنی قضاوت در مورد یک فرآیند نه از جهت میزان پیچیدگی آن بلکه از نقطه نظر کسانی که قرار است آن را به کار برند و در بازار؟؟؟ به معنی پیامهای واضح و توصیه‌های دقیق برای مصرف کنندگان و مشتریان صنعتی می‌باشد.و مهمتر از همه از نظر فردی، سادگی یعنی داشتن صراحت در گفتار و صداقت.

ولچ در یادداشت‌های خود برای سهام داران در سال ۱۹۹۵ بر موضوع سادگی تأکید کرد: پیام‌های ساده، سریع‌تر به مقصد می‌رسند، طرح‌های ساده‌تر زودتر به بازار می‌رسند و حذف بهم ریختگی‌ها تصمیم‌گیری را سریع‌تر و آسان‌تر می‌سازد. در مورد مدیریت ارشد، سادگی یعنی قدرت دست یافتن به پیام اصلی در کوتاه‌ترین زمان ممکن.

سادگی یعنی اینکه در هر کجا که هستید و در هر شرایطی که قرار دارید، هر ایده‌ای که مطرح می‌کنید باید برای همه قابل درک باشد. اگر حرف هایی را که می‌زنید فقط برای عده‌ای خاص مثلاً طرفداران صنایع شما قابل درک باشد، آن حرف‌ها دوامی نخواهد داشت.

اعتماد به نفس

موضوع اعتماد به نفس شدیداً با دو موضوع دیگر (سرعت و سادگی) ارتباط دارد. در حقیقت ولچ عقیده دارد که نمی‌توان شاهد سادگی را بدون داشتن مقدار معینی اعتماد به نفس در آغوش گرفت:

یکی از دشوارترین کارها برای یک مدیر رسیدن به آستانه‌ای از اعتماد به نفس است که در آنجا ساده بودن برایش احساس آرامش به همراه داشته باشد.

این اعتماد به نفس از کجا سرچشمه می‌گیرد؟ پاسخ ولچ به این سؤال چند بخش دارد:

برخی از آدمها آن را در دامان مادرشان کسب می‌کنند، برخی دیگر از طریق تحصیل و ورزش و یا امور دیگر به دست می آورند. بعضی از مردم زندگی را بدون آن به صورت پاورچین سپری می‌کنند. اگر خواسته باشیم این همراه بی مرز را خلق کنیم لازم است فضایی را ایجاد کنیم که در آن اعتماد به نفس در تک تک رشد کند.

اما در سازمان‌های بزرگ اموری نظیر رقابت‌های ناسالم، کوتاه بینی و غیره همگی مخالف رشد اعتماد به نفس هستند:

کسی که خودش جزیی از بروکراسی است نمی‌تواند به اعتماد به نفس دست یابد چرا که اقتدار او چیزی بیش از یک عنوان نیست: بروکراسی از سرعت می‌هراسد و از سادگی نفرت دارد و فرد را به اتخاذ موضع تدافعی، توطئه و پنهان کاری و حتی گاه رذالت و پستی تشویق می‌کند.

ولچ بر این باور است که چنانچه شرکتی نمی‌تواند اعتماد به نفس را ترویج دهد، می‌تواند علیه تمامی جنبه‌های نابود کننده‌ی اعتماد به نفس قد علم کند. می‌تواند برای افرادش فرصت فکر کردن، خطر کردن و برنده شدن را فراهم نماید و نیز می‌تواند اطمینان داشته باشد که کارکنانش شاهد چگونگی تأثیر گذاریشان در کل مجموعه خواهند بود:

می‌توانیم نوعی اخلاق کاری را پرورش بدهیم که به ما قدرت می‌دهد، قدرتی که انرژی مولدی را که در نیروی کار همه‌ی ما نهفته است آزاد و رها می‌سازد. اگر بتوانیم محیطی را ایجاد کنیم که در آن همگی اعم از زن و مرد بتوانند رابطه‌ای بین آنچه که همه روزه انجام می‌دهند و پیروزی‌ها و شکست‌هایی که مجموعه با آن مواجه می‌شود برقرار کنند، به بهره وری ورای آنچه که تصور می‌کنیم دست خواهیم یافت.

به این دلیل بود که جنرال الکتریک برنامه‌ی کاریش را طراحی کرد: طراحی فرآیندی که به افراد فرصت داد ایده هایشان را با هم در میان بگذارند و یاد بگیرند به

هم اعتماد کنند. باز هم می‌بینیم که سه واژه (ایده) به همه وابسته‌اند و حامی یکدیگر هستند. ولچ در نامه‌اش به سهامداران در سال ۱۹۹۵ به این نکته اشاره می‌کند که:

افراد دارای اعتماد به نفس نیازی ندارند که خود را در لابه لای پیچیدگی، گفتار تجارت مآبانه و آشفتگی‌های موجود در فضای خفه کننده تجارت ـ مخصوصاً تجارت‌های بزرگ ـ گم کنند. ساده سخن می‌گویند و هدف‌های بزرگ و واضح را مشخص می‌کنند. سرعت و سادگی و اعتماد به نفس سه کلید واژه‌ای که در فلسفه‌ی مدیریتی ولچ متولد شدند و رشد کردند.

قوانین ولچ

✓ سه اصل سرعت، سادگی و اعتماد به نفس را تشویق کنید. این سه شما را در ساختن سازمان هایی که آمادگی تغییر را دارند کمک می‌کنند.

✓ کارتان را با پیامی ساده شروع کنید. مؤثرترین ارتباطها آنهایی هستند که به راحتی قابل فهم باشند. واضح کردن چشم انداز باعث تحریک احساسات و بهره وری مردم می‌شود.

✓ ؟؟؟ را بر پا کنید که اعتماد به نفس را تشویق می‌کنند. به دیگران کمک کنید بدانند چگونه تلاش هایشان به موفقیت شرکت منجر می‌شود. به افراد فرصت دهید ریسک کنند و برنده شوند.

راز شانزدهم

مثل یک شرکت کوچک عمل کنید

از میان یادداشت‌های جک ولچ



شرکت‌های کوچک سریع‌تر حرکت می‌کنند. آنها نسبت به تاوان سنگین تعلل در دنیای تجارت آگاهی دارند. آنچه را که ما بی وقفه قصد داریم به دست آوریم همان دمیدن روح یک شرکت کوچک و سرعت یک شرکت کوچک در پیکره‌ی شرکت بزرگمان است.

هدف اغلب شرکت‌های بزرگ، گسترش یافتن هر چه بیشتر است. بزرگی در نظر آنها یک فضیلت در یک محیط شرکتی محسوب می‌شود.

وقتی که جک ولچ مسئولیت شرکت جنرال الکتریک را به عهده گرفت، این شرکت یکی از بزرگترین شرکت‌ها در آمریکا بود و بالغ بر چهار صد هزار کارمند داشت. ولچ تعداد کارمندان را از طریق بازسازی و کوچک سازی به دویست و هفتاد هزار نفر کاهش داد. اما در همین حال، نیازهای جنرال الکتریک باعث شد که افراد بیشتری در زمره‌ی حقوق بگیران شرکت قرار بگیرند به طوری که تا تابستان سال ۲۰۰۰ تعداد کارکنان شرکت به سیصد و چهل هزار نفر رسید. اما توجه به ظاهر آمار و ارقام می‌تواند گمراه کننده باشد. اما همچنان که شرکت بزرگتر می‌شد، ولچ در صدد بود تا شرکت عملکردی مانند یک شرکت کوچک‌تر داشته باشد. او با ساده کردن

سلسله مراتب پیچیده شرکت و با ایجاد برنامه هایی که کارگران قدرتمند را آزاد می‌گذاشت به این هدف، دست یافت.

شرکت‌های بزرگ مزایای خود را دارند

آیا بزرگ بودن به ما این فرصت را می‌دهد تا مثلاً بیلیون‌ها دلار برای توسعه‌ی موتورهای جدید جت ۹۰، یا نسل بعدی توربین‌های گازی و یا دستگاه‌های عکس برداری تشخیص توموگرافی، سرمایه گزاری کند و این همه محصولاتی هستند که بازگشت سرمایه در آنها سال‌ها طول می‌کشد. اندازه به ما قدرت ماندن را در چرخه‌ی بزرگ بازار تجارت می‌دهد. اندازه برای ما فرصت سرمایه گذاری‌های بیش از نیم بیلیون دلاری در سال را در زمینه آموزش و فرهنگ سازی در تمام سطوح سازمان و نیروی انسانی مورد نیاز فراهم می‌کنند.

مهمتر از همه اینکه، بزرگ بودن این امکان را برای ما فراهم می‌کند تا با بهترین شرکت‌های بزرگ و بزرگترین کشورها ارتباط تجاری برقرار کنیم و برای اهداف بلند مدت خود در کشورهایی نظیر هند، مکزیک و کشورهای جنوب آسیا که قدرت‌های صنعتی در حال ظهور هستند سرمایه گذاری نماییم.

شرکت‌های کوچک زمان مراودات را کوتاه می‌کنند

به نظر می‌رسد بزرگ بودن زیبایی‌های خاص خود را دارد. با این وجود شرکت‌های کوچک چه دارند که ولچ عاشق آنهاست؟ پاسخ او این چنین است:

نخست اینکه آنها بهتر ارتباط برقرار می‌کنند. بدون حضور رئیس و مقررات دست و پاگیر بروکراسی اداری، افراد به همان خوبی که حرف می‌زنند گوش هم می‌دهند و چون تعدادشان کم است یکدیگر را بهتر درک می‌کنند.

دوم اینکه شرکت‌های کوچک سریع‌تر حرکت می‌کنند. آنها نسبت به تاوان سنگین تعلّل در بازار تجارت آگاهی دارند.

سوم اینکه، در شرکت‌های کوچک با لایه‌های میانی کمتر و ملاحظه کاری کمتر، رهبران واضح‌تر در صحنه حاضر می‌شوند و کنش آنها و تأثیر آن برای همگان واضح است.

و سرانجام اینکه، در شرکت‌های کوچک حیف و میل کمتر رخ می‌دهد. وقتشان کمتر صرف مرورها، تأیید و سیاست بازی و کاغذ بازی می‌شود. تعداد کارکنانشان کم است بنابراین فقط کارهای مهم را انجام می‌دهند. افرادشان آزاد هستند تا انرژی و توجه خود را به جای مقابله با بروکراسی اداری صرف بازار تجارت نمایند.

ولچ عاشق این ایده است که شرکت‌های کوچک بی تکلّف، ساده و غیر رسمی هستند.

آنها از احساسات قوی برخوردارند و بروکراسی اداری را به سخره می‌گیرند. ایده‌های خوب را صرف نظر از منابع آنها پرورش می‌دهند. به همه نیاز دارند و همه را درگیر می‌کنند و پاداش و تنبیه افراد براساس میزان مشارکت آنها در موفقیت شرکت است. شرکت‌های کوچک رؤیاهای بزرگ دارند و اهداف بزرگ ولی دست یافتنی را در نظر می‌گیرند. افزایش‌ها و کاهش‌های مقطعی مورد علاقه‌ی آنها نیست.

ولچ از شیوه‌ی ارتباطی آنها نیز خوشش می‌آید:

به جای استفاده از یادداشت‌های مملو از الفاظ تخصصی اداری نظیر «به جریان انداختن»، «ارجاع برای اعلام نظر» و بدتر از همه تمکین مؤدبانه از ایده‌های کوچکی که توسط افراد بالا دست در شرکت‌های بزرگ ابراز می‌شود، به روشی کاملاً ساده و همراه با بحث‌های پرشور ارتباط برقرار می‌کنند.

در یک شرکت کوچک، همگی؟؟؟ را می‌شناسند و از علایق، بی میلی‌ها ونیازهای آنها آگاهند زیرا رضایت و یا عدم رضایت مشتریان به معنی موفقیت یا شکست شرکت در آینده‌ی نزدیک خواهد بود.

بنابراین به اعتقاد ولچ، اندازه به تنهایی در بازار خشن جهانی کافی نیست. شرکت‌های بزرگ باید روح شرکت‌های کوچک را داشته باشند و تلاش کنند با بزرگتر شدن، روح خود را از دست ندهند. اجازه ندهید غرور کاذب ناشی از گسترش،

شما را احاطه کند. رشد کنید اما روح سازمان زیرک‌تری راکه در ابتدا داشتید حفظ نمایید.

قوانین ولچ

✓ تصور کنید که شرکت بزرگ شما می‌تواند مثل یک شرکت کوچک عمل کند. ولچ می‌بایست روی این موضوع کار کند، اما می‌دانست که می‌تواند عواطف و غیر رسمی بودن یک شرکت کوچک را در روح جنرال الکتریک بدمد.

✓ ساختار کوچک سازی. ولچ لایه‌ها و بخش هایی را که فاقد ارزش بودند حذف کرد. اگر سازمان شما بیش از حدّ متورم شده است، بازسازی سازمانی، حذف لایه‌ها و مرزها و خلاصه اینکه هر آنچه که باعث متورم شدن و کند شدن شرکت می‌شود را مدنظر قرار دهید.

✓ واقعیت را در نظر بگیرید: آیا مشتریان خود را می‌شناسید؟ این معیار خوبی است؛ ولچ مایل است شرکت خود را با بقالی سرکوچه مقایسه کند. آیا شما مشتریان خود را می‌شناسید و آیا آنها شما را می‌شناسند؟ اگر نه شما دارید کارتان را برای خودتان انجام می‌دهید.

راز هفدهم

حذف مرزها

از میان یادداشت‌های جک ولچ



افراد ما در دهلی نو و مسئول باید به همان اندازه راحت باشند که دیگران در لویس ویل و... راحت هستند.

وقتی جک ولچ مدیر عامل شد، شرکت جنرال الکتریک دارای صدها مرز بود. آن مرزها مانع ایجاد ارتباط راحت و آسان میان افراد درون شرکت بودند و به طریق اولی مانع ارتباط آنها با ساختارهای خارج از مجموعه می‌شدند.

وقتی ولچ به قدرت رسید سعی کرد تمامی این مرزهای فرسایندهٔ درون شرکت جنرال الکتریک را شناسایی کند. او می‌دانست که می‌تواند مرزها را حذف کند و به‌سوی ایجاد یک محیط تجاری باز و غیر رسمی که به عقیدهٔ او یک ضرورت بود حرکت کند.

پیدایش بی مرزی

ولچ جنرال الکتریک را به سوی بی مرزی هدایت کرد. واژه‌ای را که ولچ ابداع کرده بود برای همه خیلی مفهوم نبود اما خیلی زود افراد متوجه مفهوم آن شدند.

ولچ استفاده از این واژه را در اوایل دهه‌ی ۹۰ شروع کرد. در آن زمان او اعتراف کرد که استراتژی‌های تجاری را که در دهه‌ی ۸۰ به کار برده بود شامل بازسازی و کاهش لایه‌های مدیریتی و نظایر آن - نوعی زیاده روی بوده است. تأثیر گذاری این امور بر شرکت در دراز مدت میسر بود.

چیز جدیدی لازم بود و پاسخ «حذف مرزها» بود.

بی مرزی چه معنایی دارد؟

به اعتقاد ولچ شرکت بی مرز، شرکتی است که در آن «دیوارهایی که ما را از یکدیگر و از مخاطبین اصلی در بیرون از مجموعه جدا می‌کند برداشته شود» شرکت بی مرز:

- موانع بین عملکردها را بر می‌دارد.
- موانع بین سطوح را حذف می‌کند.
- موانع بین محل‌های استقرار را از بین می‌برد.
- به منابع مهم دسترسی دارد و همه‌ی آنها را به بخشی از فرآیند کل تبدیل می‌کند.

دیگر فرصت نداریم که از موانع حاکم بین بخش‌های مختلف عملیاتی بالا برویم و یا موانع بین افرادی نظیر روز مزدها، حقوق بگیران، مدیران و نظایر آن را دور بزنیم.

چطور می‌توان از شر مرزها خلاص شد؟ در شرکت جنرال الکتریک یک خلاص شدن از شر مرزهای عمودی - یا مرزهای سلسله مراتبی - آسانتر از همه بود و شرکت در دهه‌ی ۸۰ در این زمینه گامهای بلندی برداشت.

پس از رهایی از مرزها چه اتفاقی می‌افتد؟

به جای سلسله مراتب اداری گروه‌های بین کاری تشکیل می‌شود.

به جای مدیران، رهبران تجاری ایفای نقش می‌کنند.

به جای کارگرانی که به آنها گفته می‌شد چه کار کنند، کارگرانی خواهند بود که خود تصمیم می‌گیرند چه کنند.

اگر می‌خواهید از تمام آنچه را که کارکنان دارند بهره‌مند شوید، باید آنها را آزاد بگذارید تا در جریان امور مشارکت کنند. همه باید در مورد همه چیز اطلاعات کافی داشته باشند تا بتوانند خودشان تصمیم بگیرند.

تا تابستان ۱۹۹۳، بی مرزی یکی از ارزش‌های اصلی در جنرال الکتریک شد.

اگر شما آدمی خود محور و یا اهل رقابت‌های ناسالم هستید و با دیگران تشریک مساعی ندارید و در جستجوی ایده‌های جدید نیستید به اینجا تعلق ندارید.
بی مرز بودن به ما این اجازه را می‌دهد تا در کار هم سرک بکشیم و لذت ببریم و چنانچه کسی بخواهد از رقابت‌های ناسالم حمایت کند سر به سرش خواهیم گذاشت.

مدل CEC[1]

یک نیروی قوی برای بی مرزی در جنرال الکتریک جلسه شورای اجرایی (CEC) است که شامل ۲۵ تا ۳۰ مدیر اجرایی شرکت می‌شود. این جلسه هر سه ماه یک بار از دوشنبه تا چهارشنبه برای مبادله‌ی آزادانه‌ی نظرات گردهم جمع می‌شوند. ولچ می‌گوید در روزهای بد قدیم شرکت مثل یک مجموعه سنّتی عمل می‌کرد. او توضیح می‌دهد: در هر بخش، مسئول مربوط به امور مالی تلفن می‌زد و اعداد و ارقام را به اطلاع او می‌رساند.

جنرال الکتریک امروز کاملاً متفاوت است. در طول جلسه اعضای CEC فقط به گزارش اعداد و ارقام نمی‌پردازند بلکه ایده‌ها و نظرات خود را نیز رد و بدل می‌کنند. در طراحی اولیه این نشست‌ها جایی برای دستور جلسه در نظر گرفته نشده است. هدف این بوده است که جلسه کاملاً آزاد باشد. گاهی ممکن است یکی از مدیران ارشد نامه‌ی مختصری در مورد موضوع اصلی نشست برای همه ارسال کند،

---

۱. Corporate Executiue counil جلسه‌ی شورای اجرایی

اما این فقط در حد صورت مسأله است.

هدف کلی گردهمایی ترغیب افراد به آگاهی یافتن از مشکلات است که سایر بخش‌های تجاری با آن مواجه هستند و دست یافتن به ایده‌هایی که ممکن است برای خود آنها مناسب باشد ساختار سنتی با این اهداف مخالف است.

به تعبیری دیگر CEC هم یک مدل و هم یک استعاره است. ولچ در شرکت به همکارانش اصرار می‌کند تا هر جا هستند از سطح CEC به پایین مرزها را بشکنند. هر چه مرزبندی‌ها کمتر باشد افراد بهتر می‌توانند کارشان را انجام دهند.

قوانین ولچ

✓ مرزها را ریشه کن کنید. هر چیزی که ارتباط میان بخش‌ها و کارکنان و یا بین کارکنان و ساختارهای بیرونی را مختل کند ناخوشایند است.

✓ رفتارهای الگو با مدیران ارشد. ولچ نشست‌هایCEC را در راستای کمک به گسترش جریان نظرات در سرتاسر تجارت‌های متفاوت جنرال الکتریک می‌داند. آنها در شرکت برای دیگران نیز یک الگوی مثبت محسوب می‌شوند.

✓ همه را درگیر کنید. برای دست یافتن به بی مرزی در سازمان خود همه را درگیر کنید. چنانچه مرزها در شرکت عمیقاً ریشه دوانده‌اند، یک جلسه‌ی توجیهی برگزار کنید. (به رازهای مدیریت ۱۸ تا ۲۰ رجوع کنید)

راز هجدهم

انرژی کارکنان خود را رها سازید

از میان یادداشت‌های جک ولچ



برای اینکه سریع‌تر حرکت کنیم، بیشتر تولید کنیم و رقابتی‌تر باشیم باید انرژی، هوش و خلاقیت کارگر بعضاً بداخلاق اما متکی به نفس آمریکایی را که هنوز هم مولدترین و خلاق‌ترین کارگر دنیاست آزاد بگذاریم.

اولین مرحله‌ی انقلاب جک ولچ در جنرال الکتریک در اوایل دهه‌ی هشتاد تغییرات عمده‌ای به همراه داشت:

- سیصد و پنجاه واحد تجاری به دوازده واحد تبدیل شد.
- واحدهای تولیدی الکتریکی اصلی جای خود را به خدمات تکنولژی برتر دادند.
- برخی بخش‌ها بسته شد و بقیه مورد بازبینی جدی قرار گرفت.
- لیست حقوق بگیران کاهش یافت و از لایه‌های مدیریتی کاسته شد.

جک ولچ از این سالها به عنوان «مرحله‌ی سخت‌افزاری» یاد می‌کند. این مرحله اگر چه موجب تقویت زیربنای جنرال الکتریک شد. نارضایتی و نگرانی کارمندان بسیاری را نیز به دنبال داشت. آنها به کارگاه‌های جدید با رؤسای جدید منقل شده بودند و وظایف جدیدی به آنها محول شده بود. در نتیجه تعداد اندکی از آنها در

جنرال الکتریک جدید احساس امنیت می‌کردند.

تا اواخر دهه‌ی هشتاد، ولچ متوجه شد که با مشکلی جدّی روبه روست. در نتیجه‌ی کاهش تعداد کارکنان، افراد باقی مانده می‌بایست کار بیشتری انجام می‌دادند. آنها می‌بایست به این باور می‌رسیدند که دیگر حکم چرخ دنده‌ی یک دستگاه عظیم را ندارند بلکه مشارکت کننده‌های باارزشی هستند.

باید در آنها حس مالک بودن ایجاد می‌شد.

کارکنان را به مالک تبدیل کنید

این تصمیم بزرگ بود. در آن زمان بین مدیریت و کارکنان روحیه‌ی دشمنی و ستیز حاکم بود. بعدها یکی از کارکنان نزد ولچ اعتراف کرد که در آن زمان بیشتر از نود درصد وقتشان را برای یافتن راهی به منظور کلاه گذاشتن سر مدیریت صرف می‌کردند همچنان که مدیریت نیز نود و پنج درصد از وقتش را صرف این می‌کرد که چگونه سر ما کلاه بگذارد.

به این ترتیب در پاییز ۱۹۸۸، ولچ مرحله‌ی دوم انقلابش را شروع کرد. هدف این مرحله انتقال قدرت از مدیران به کارکنان بود.

برای استفاده از قدرت این افراد باید از آنها حمایت کرد به جای اینکه بر دوش آنها سوار شد باید آنها را آزاد گذاشت، لایه‌های مدیریتی را از پشت سر آنها برداشت و غل و زنجیر بروکراسی را از دست و پای آنها گشود و موانع سر راهشان را از میان برداشت.

درگذشته، مدیران بار تقویت تولید را به دوش می‌کشیدند. از این به بعد این وظیفه به مردان و زنانی محول می‌شود که در سطوح پایین کارخانه مشغول به کار هستند.

پیش از این در جنرال الکتریک ما به کارکنان می‌گفتیم که چه کار کنند و آنها دقیقاً همان کار را بی کم و کاست انجام می‌دادند. اما اینک در شگفتیم که این افراد چقدر می‌توانند کار انجام دهند در شرایطی که مدیریت به آنها نگوید چه کار کنند.

ایده‌ی جدیدی شکل گرفته بود که ولچ آن را «تفویض اختیار» نامید. مدیران جنرال الکتریک پیش از این علاقه‌مند بودند بگویند کارگران هر روز مغزشان را پشت کارخانه پارک می‌کنند و داخل می‌شوند. اما اینک دوران این طرز تفکر به سر آمده بود. از این پس آنها می‌بایست راهی می‌یافتند تا از نیروی فکری این گروه بهره‌مند شوند. باید به کارگران اجازه می‌دادند در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند، ایده‌های خود را بیان نمایند و برنامه‌ی کار روزانه‌شان را خودشان تنظیم کنند. می‌بایست به کارگران قدرت بیشتری می‌دادند و روز کاریشان را شادتر و دلپذیرتر می‌کردند و به آنها اجازه می‌دادند سطح تولیدشان را افزایش دهند.

ولچ بعدها اعتراف کرد که از این که مرحله‌ی «تفویض اختیار» را هفت سال به تعویق انداخته است پشیمان است. اما زودتر از این نیز عملی نبود. در «مرحله‌ی سخت‌افزاری» تردید زیادی وجود داشت زیرا کارکنان نگران مشاغل بودند و البته بروکرات‌های فراوانی نیز وجود داشتند.

تفویض اختیار، آزادسازی و ایجاد هیجان و نشاط در یک بروکراسی متورّم در ابتدای امر کاری غیر ممکن بود. ممکن بود پیامدی معکوس داشته باشد و اطمینان نداشتم که می‌شود از عهده‌اش برآمد.

در سال ۱۹۹۰، ولچ مرحله‌ی بعدی «انقلاب تفویض اختیار» را به اجرا درآورد: برنامه‌ی که او آن را «تمرین» نامید. هدف این برنامه تقویت کارکنان و نشان دادن این نکته به آنها بود که در سلامت کل مجموعه مستقیماً مشارکت دارند. ولچ حداقل یک انگیزه‌ی مخفی نیز داشت که تمام این تغییرات تحت تأثیر آن قرار داشت و آن خشم ناشی از ارزیابی مستمر مجله‌ی وال استریت بود که طی آن جنرال الکتریک را به عنوان نمادی از یک مجموعه‌ی تجاری فاقد انسجام و تمرکز معرفی می‌کرد.

البته این نگرانی درجه‌ی دوم آنها بود. نگرانی رتبه‌ی اول از دید آنها تغییرات ولچ بود که تهدیدی برای کارکنان به عنوان بخش عمده‌ی تجارت به حساب می‌آمد.

قوانین ولچ

- ✓ با مشارکت دادن همگان تولید را آزاد کنید. اطمینان حاصل کنید که همگی نسبت به اهمیت تلاشی که می‌کنند آگاهند.
- ✓ کارکنان را به مالک تبدیل کنید. مالکان ـ اعم از حقیقی یا ظاهری ـ سهم بیشتری در تجارت دارند.
- ✓ صبور باشید، رفتارها یک شبه عوض نمی‌شوند. ولچ تا سال ۱۹۸۸ صبر کرد پیش از آنکه تمرین تفویض اختیار را به اجرا گذارد. او می‌دانست که دیگر بخش‌های نقشه‌ی او باید قبل از اجرا تحت تأثیر قرار گیرند.

راز نوزدهم

به نظرات کسانی که واقعاً درگیر انجام امور هستند تـوجه کنید.

از میان یادداشت‌های جک ولچ



تمایل ما به دست یابی به این خلاقیت‌ها... توجه بیشتر به این ایده‌ها... ما را در مسیری قرار می‌دهد که به آن «تمرین» می‌گوییم.

موضوع بحث این بخش در جنرال الکتریک به عنوان یک پارادوکس (تناقض نما) شروع شد. جک ولچ، که به عنوان یکی از خشن‌ترین و رقابتی‌ترین رؤسای کشور شهرت داشت، برنامه‌ای را طرح کرده بود که به موجب آن کارگران رؤسای خودشان می‌شدند. با این کار او شرکت را تغییر داد.

نام و روش کار

مانند همه‌ی برنامه‌های جاه طلبانه دیگر، این برنامه نیاز به یک اسم داشت. ولچ مدت‌ها درباره‌ی «مشکلات جنرال الکتریک» و حل آن دسته از مشکلاتی که باید حل شوند و جای تعجب ندارد که اسم آن «تمرین حل مسأله» شد. روش کار ایـن برنامه از نشست نیواینگلند الهام گرفته شده بود که در طی آن اهالی شهر و رهبران

امور شهر در همایش مشترک به صورت رو در رو مسائل جاری شهر را مورد بررسی قرار دادند. ولچ امیدوار بود برنامه‌ی «تمرین برای حل مسأله» به شرکت جنرال الکتریک کمک کند تا به چهار هدف مهم برسد.

۱-گسترش حس اعتماد بین کارکنان

۲- تفویض اختیار به کارکنان

۳- حذف کارهای زاید

۴- توسعه و گسترش فرهنگ جنرال الکتریک

این برنامه بر دو فرض اساسی استوار بود:

۱-کارکنان باید در موقعیتی باشند که بتوانند پیشنهادهای خود را به صورت رو در رو با رؤسای خود در میان بگذارند.

۲-کارکنان باید در زمان ممکن در مورد موضوع مطرح شده پاسخ دریافت نمایند.

برنامه‌ی «تمرین حل مسأله» در پاییز ۱۹۹۰ شروع شد. ولچ از تمام کارکنان جنرال الکتریک خواست تا حداقل سالی یک نشست با هدف «تمرین حل مسأله» داشته باشند. بنابراین تأکید اولیه بیشتر بر این بود تا جایی که ممکن است کارکنان بیشتری گرد هم جمع شوند و ارائه روش‌های معین و مشخص در درجه‌ی دوم اهمیت بود.

ویژه‌گی

وقتی دست اندرکاران برنامه مشخص کردند که چه کسانی باید در همایش «تمرین حل مسأله» شرکت کنند، دعوت نامه هایی را برای افراد ذینفع ارسال کردند و موضوع همایش را تشریح نمودند. متعاقب آن برای کسانی که نسبت به شرکت در گردهمآیی ابراز تمایل کرده بودند نامه هایی حاوی جزئیات بیشتر در مورد زمان و مکان همایش ارسال شد.

جلسات را دور از محل کا و معمولاً در هتل برگزار می‌کردند تا توجه افراد به آن

جلب شود. کارگاه‌ها معمولاً سه روز طول می‌کشید. تعداد نفرات شرکت کننده اغلب بین ۲۰ تا ۵۰ نفر بود. شرکت کنندگان در این جلسات را پرسنل رده‌های ارشد و مدیران رتبه‌های پایین از حقوق بگیران و روز مزدها تشکیل می‌دادند. در طول دو روز اول هیچ کس اجازه نداشت یادداشت بردارد. (ولچ نگران بود که مبادا یادداشت برداری در طول همایش موجب شود که این؟؟؟ به سوی نوعی بروکراسی پیش رود) رهبران بخش‌های تجاری جنرال الکتریک، اعم از کوچک و بزرگ، معمولاً روز نخست همایش را با سخنرانی درباره‌ی نقاط قوت و ضعف بخش خود و ارتباط و نقش آن با رویکرد عمومی جنرال الکتریک پشت سر می‌گذاشتند.

سپس یک هماهنگ کننده، شرکت کنندگان را به گروه‌های ۸ تا ۱۲ نفره تقسیم می‌کرد. گروه‌ها در مورد نقاط ضعف کلیدی که سخنران به آنها اشاره کرده بود، بارش مغزی می‌شدند. هماهنگ کننده از اتاقی به اتاق دیگر می‌رفت و گروه‌ها را در مسیر بحث قرار می‌داد.

هماهنگ کننده به هیچ عنوان در مورد موضوعات مورد بحث حق وتو نداشت. امّا در مورد روند بحث مسئولیت داشت. به خصوص اینکه کارکنان ارشد حق نداشتند بحث را در اختیار بگیرند و ایده‌ی خود را بر سایر افراد حاضر در اتاق تحمیل کنند. در نهایت، هماهنگ کننده، گروه‌های کوچک را در یک جلسه‌ی؟؟؟ جمع می‌کرد. شرکت کنندگان نظرات خود را در مورد مشکلات کار با توجه ویژه در چهار محور بیان می‌کردند: گزارش‌ها، نشست‌ها، ارزیابی و تأییدیه‌ها و اینکه چه چیزهایی باید حذف شوند؟ چه مواردی باید تقویت گردند. نظرات آنها در قالب یک سری طرح‌های پژوهشی جمع بندی می‌شد که تعداد آنها گاه به ۲۴ مورد یا بیشتر می‌رسید.

در ساعات پایانی روز سوم رئیس (هر بخش) بر می‌گشت تا از خلاصه‌ی نظرات ارزشمند جمع حاضر بهره‌مند شود.

سلسله مراتب را وارونه کنید

در حقیقت این جلسه‌ی پایانی است که قدرت ویژه‌ی کارگاه «تمرین برای حل مسأله» را نشان می‌داد. به مدت دو روز کامل کارکنان چندین ساعت را صرف بحث و بررسی نه تنها کسب و کارشان بلکه رئیس شان کرده بودند. از کارکنان انتظار می‌رفت که در نقد و بررسی هر دو (کار و رئیس) جدی و صادق باشند و در اغلب موارد این چنین بودند. نتیجه‌ی آن تغییر قدرت نسبتاً مؤثر بود. پیش از این رئیس در جلو اتاق می‌ایستاد و از قدرتی بالامنازع برخوردار بود، اما اینک این رئیس بود که باید می‌نشست، گوش می‌داد و یاد می‌گرفت. شرکت کنندگان طرحهای خود را ارائه می‌کردند و رئیس می‌بایست یکی از سه پاسخ را ارائه کند: الف ـ موافقم. ب- مخالفم ج ـ اطلاعات بیشتری لازم است.

درمورد گزینه‌ی سوم، از مدیر خواسته می‌شد ظرف مدت یک ماه پاسخ قطعی خود را اعلام کند. شگفت اینکه، پیش از ۸۰ درصد طرح‌ها بلافاصله با پاسخ‌های صریح بلی یا خیر همراه می‌شدند. نتایج حاصل از این کارگاه نشان می‌داد که در صورت ایجاد شرایط مناسب، تصمیم‌گیری و ایجاد تغییرات در تجارت کار دشواری نیست.

یکی از شرکت کنندگان انتخاب می‌شد تا تمام طرح‌های مورد بحث را همراه با مراحلی که مدیریت برای اجرایی بودن برخی طرح‌های مشخص معین کرده بود ثبت و ضبط کند. اطلاعات ثبت شده پس از تأیید تک تک شرکت کنندگان جهت تمام افراد جنرال الکتریک که در آن بخش مشغول به کار بودند ارسال می‌شد.

در کنار هر پیشنهاد نام مشخص پیشنهاد دهنده در کارگاه مشاهده می‌شد.

هدف کارگاه رسیدن به مقوله‌های عملی و خاص بود. (پیشنهادهای مبهم حذف می‌شد) هر پیشنهاد می‌توانست شامل سه برنامه‌ی عملیاتی باشد و هر کدام از برنامه‌ها می‌بایست بازه‌ی زمانی خاصی را در برمی‌گرفت. مدیر هر کارگاه‌ی ک حد زمانی مشخص را تعیین می‌کرد که به پایان رسیدن در برنامه را تا پایان بازه ی زمانی تعیین شد تضمین می‌کرد.

قوانین ولچ

- ✓ سلسله مراتب را وارونه کنید. برنامه‌ی «تمرین برای حل مسأله» شواهد روشنی از جهت تصمیم ولچ برای انتقال قدرت به افراد حاضر در جنرال الکتریک ارائه کرد.
- ✓ به افراد فرصت دهید آزادانه حرف خود را بزنند. موفقیت این قبیل برنامه‌ها در این است که افراد بتوانند صادقانه و بدون ترس از جریمه شدن حرف خود را بزنند.
- ✓ اگر اجرای یک کارگاه مفصل و کامل ممکن نیست. به یک شبهه کارگاه نصف روزه آشنا کنید. تمام مراحل مطرح شده را در طول یک نیم روز به اجرا در آورید.

راز بیستم

سراغ کارکنانتان بروید و به همه‌ی پرسش‌های آنها پاسخ دهید.

از میان یادداشت‌های جک ولچ



کسانی که به کار نزدیکترند آن را بهتر می‌شناسند.

در آغاز برنامه‌ی «تمرین حل مسأله» دیوار نامرئی بین مدیران و کارکنان اغلب بسیار مهیب به نظر می‌رسید و گفتگو میان دو جناح را با مشکل مواجه می‌کرد. قید و بندهای تاریخی و سنتی محکم‌تر از آن بودند که به این سادگی شکسته شوند. در ابتدای هر نشست، سکوتی عجیب همه جا را فرا می‌گرفت. اما به مرور زمان، برنامه راه خودش را پیدا کرد یک نفر شجاعت لازم را پیدا می‌کرد و لب به سخن می‌گشود. سؤالی پرسیده می‌شد. مسأله‌ای طرح می‌شد. به محض اینکه یخ جلسه می‌شکست، دیگران نیز بر ترس خود غالب می‌شدند و بعد همه چیز ادامه می‌یافت.

یک نمونه

یکی از مدیران جنرال الکتریک، آرماند لوزان، در روز پایانی یکی از این

گردهمایی‌ها با شرکت کنندگانی (از واحد تجهیزات جنرال الکتریک در لین، ماساچوست) مواجه شد.

یکصد و هشت توصیه‌ی گروه، یکی پس از دیگری، مطرح شد و او می‌بایست از بین سه پاسخ «بلی» یا «خیر» و یا «نیاز به اطلاعات بیشتری دارد» برای تک تک مطالب طرح شده‌ی‌کی را انتخاب می‌کرد. دامنه‌ی پیشنهادها از طراحی آدم ویژه‌ی خدمات تا ساخت یک کارگاه، حلبی سازی جدید را شامل می‌شد.

به صد مورد از پیشنهادها، لوزان بلافاصله پاسخ مثبت داد. به موجب یکی از این پیشنهادهای تأیید شده به کارکنان لین اجازه داده می‌شد برای پوشش‌های حفاظتی دستگاههای خرد کن مثل یک فروشنده‌ی خارج از مجموعه قیمت پیشنهاد کنند. (یکی از کارگران ساعتی، روی یک پاکت قهوه‌ای رنگ طرحی را برای حفاظ‌ها ارائه کرده بود.) سرانجام گروه داخلی برنده‌ی قرارداد به مبلغ شانزده هزار دلار شد که نسبت به مبلغ پیشنهادی فروشنده‌ی بیرونی یعنی مبلغ نود و شش هزار دلار به مراتب کمتر بود. نتیجه‌ی این نشست بسیار ایده آل بود: صرفه جویی در سرمایه جنرال الکتریک، ایجاد کار در مجموعه‌ی لین و دادن اختیارات به کارکنان.

مشکلات ریز و درشت

مارهای زنگی و پیتون

در برخی نشست‌های کارگاهی «تمرین حل مسأله» هماهنگ کننده‌ها مسائل و مشکلات را به دو دسته جداگانه تقسیم می‌کردند: زنگی‌ها و پیتون‌ها.

مشکلات ریز(خرد) شامل آن دسته از معضلات بود که به سرعت قابل حل بودند و رفع آنها چندان دشوار نبود و نیاز به زمان نداشت.

در عوض مشکلات درشت (کلان) آنهایی بودند که از پیچیدگی خاصی برخوردار بودند و به سادگی و راحتی قابل حل نبودند مشکلاتی که رفع آنها نیاز به زمان و فرصت کافی داشت. یک نمونه از مشکلات فرد مربوط به به خانم جوانی می‌شد که یک ماهنامه‌ی خبری را در مجموعه منتشر می‌کرد و به دیوار بلند

بروکراسی خورده بود. سیاست‌های جنرال الکتریک او را مجبور کرده بود برای ادامه‌ی فعالیت امضای هفت نفر از صاحب منصبان را جلب کند. او در یکی از جلسات کارگاهی مشکلش را با رئیسش مطرح کرد: «همه‌ی شما خبر نامه‌ی مجموعه را دوست دارید و هرگز از آن انتقادی نکرده‌اید. این خبر نامه برنده چندین جایزه شده است. بنابراین چرا باید برای ادامه‌ی انتشار به هفت امضا نیاز داشته باشد؟ رئیسش در پاسخ گفت: «این خیلی احمقانه است. بسیار خوب از این پس نیازی به هیچ امضایی نیست».

در مرکز توسعه و تحقیقات نیویورک، یکی از کارمندان در یکی از جلسات کارگاهی این پرسش را مطرح کرد که چرا مدیران باید پارکینگ اختصاصی داشته باشند. هیچ کس دلیل قانع کننده‌ای نداشت لذا این امتیاز بلافاصله لغو شد. در یک نشست کارگاهی دیگر که مخصوص ارتباطات بین کارمندان بود، یک خانم منشی این پرسش را مطرح کرد که چرا او باید هر بار که برگه‌ای را در؟؟؟ رئیسش قرار می‌گیرد کارش را متوقف کند و اینکه چرا نباید جناب رئیس اوراق داخل کازیو را هنگام خروج از دفتر کارش روی میز او بگذارد؟ این موضوع بلافاصله حل شد و تغییر مورد درخواست ایجاد شد. اما حل مشکلات کلان، همان طور که از اسم‌شان پیداست به مراتب دشوارتر از مسائل خرد هستند. در یکی از جلسات کارگاهی، مهندسی بخش خدمات در مورد اجبار به نوشتن گزارش در مورد اینکه هنگام کاهش جریان الکتریسته کدام توربین باید جایگزین شود شکوه کردند. گلایه‌ی آنها از این جهت بود که هیچ کس آن گزارش‌ها را که گاه بالغ بر پانصد صفحه می‌شد نمی‌خواند.

این مشکل قدری پیچیده‌تر بود. افراد حاضر در کارگاه به اطلاعات بیشتری در این زمینه نیاز داشتند. نهایتاً پس از ساعت کار مداوم و برگزاری نشست‌های فشرده، نوشتن گزارش‌های طولانی حذف شد و مقرر شد به جای آنها، گزارش هایی کاملاً به روز شده نوشته شود که واقع خوانده شوند.

عنصر اصلی

جک ولچ نسبت به کارگاه‌ها بسیار خوشنود بود:

در نشست‌های کارگاهی خیلی چیزها هست... اما هدف اصلی آن «رشد دادن» فرهنگی است که در آن ایده‌های همگان دارای اعتبار و ارزش است... جایی که رهبران به جای کنترل کردن بیشتر، رهبری می‌کنند و هدفشان بیشتر تربیت کردن است تا ایجاد مزاحمت. کارگاه در حقیقت فرآیند کاویدن خلاقیت و مولد بودن است که در نیروی کار آمریکایی نهفته است.

در سال ۱۹۹۷، ولچ باز هم در دفاع از به کارگیری هر چه بیشتر ایده‌های کارکنان سخن گفت:

مهمترین کاری که هر رهبری باید انجام دهد این است که در نهایت جدیت نقطه نظرات همه‌ی افراد تحت امر خود را بجوید، حفظ کند و بپروراند. این همان عنصر کلیدی است.

برنامه‌ی کارگاه‌های حل مسأله هنوز ادامه دارد. به اعتقاد یکی از مدیران اجرایی ارشد، کارگاه‌ها خود را به عنوان «بهترین شیوه‌ای که می‌شود با آن بروکراسی را با همه‌ی پوچی، تکبر و بیهودگی‌اش هدف قرار داد».

قوانین ولچ

✓ فعالیت‌های بی معنا را متوقف کنید. در هر شرکتی این گونه عادت‌های احمقانه به چشم می‌خورند که می‌بایست سال‌ها قبل کنار گذاشته می‌شدند. آنها را ریشه کن کنید.

✓ برنامه‌ی خود را بر پایه‌هایی نظیر کارگاه‌های حل مسأله قرار دهید. به کارگاه‌های حل مسأله به عنوان یک پیش نیاز برای حرکت‌های جاه طلبانه خود نگاه کنید.

✓ عزت نفس را در کارکنان تقویت کنید. به عقیده‌ی جک ولچ مهمترین کار یک مدیر تقویت ایده‌ها و عزت نفس تمام افراد زیر مـجموعه‌ی خـودش است.

۴

رهبری نسل بعد:

پیشگامان حرکت و رسیدن به رشد دو رقمی

راز بیست و یکم

از حداکثر توان استفاده کنید: اهداف را تا جایی که ممکن است گسترش دهید

از میان یادداشت‌های جک ولچ



افرادی که حد و مرز نمی‌شناسند، از سرعت هیجان زده می‌شوند و از رویاهای دست نیافتنی الهام می‌گیرند، توانایی کاملاً نامحدودی برای بهبود بخشیدن به هر وضعیتی را دارند.

بیشتر مدیران بر این باوراند که دست یافتن به اهداف و هزینه کردن بودجه‌ها الزاماً به معنی انجام کار به نحو احسن است اما این ایده‌ی جک ولچ نیست. به عقیده‌ی او هدف‌ها باید همواره بسط یابند. او این شیوه‌ی تجاری را «استفاده از حداکثر» می‌نامد. او می‌گوید، هدف را تا جائی که ممکن است بالا قرار دهید. اگر این کار را نکنید هرگز متوجه نخواهید شد که کارکنان شما واقعاً چقدر پیشرفت کرده‌اند.

اهداف را بسط دهید

بسط دادن اهداف با تعریف اهداف اجرایی شروع می‌شود که جزیی از ظرفیت‌های یک شرکت هستند. نکته دوم قرار دادن آن اهداف در بالاترین سطح ممکن است به طوری که غیر قابل دسترس به نظر می‌رسد و دست یابی به آنها

تلاشی مافوق بشری را طلب می‌کند.

ما دریافته‌ایم که برای رسیدن به آن‌چه که غیر ممکن می‌نماید، اغلب در واقع کاری غیر ممکن انجام می‌دهیم و حتی هنگامی که کاملاً موفق نمی‌شویم، باز هم کـار را در شرایطی خاتمه می‌دهیم که هرگز فکرش را هم نکرده بودیم.

دست یابی به اهداف و بسط آنها به اعتقاد ولچ باعث می‌شود فرد از میانه روی اجتناب کند که معمولاً محصول سازش است.

تمامی افراد به مدت یک ماه نمودارها و گزارش‌ها و کتاب‌ها را بررسی می‌کنند و بعد می‌گویند که با توجه به شرایط اقتصادی و سناریوهای رقابتی حداکثر توان پیشرفت آنها به اندازه ۲ واحد است و مدیر عامل می‌گوید که باید به سهام داران پیشرفت ۴ واحد را ارائه دهیم و نهایتاً آنها بر پیشرفت ۳ واحدی توافق می‌کنند و همه خوشحال می‌شوند.

بنابراین استفاده از حداکثر توان یعنی ستاره‌ها را نشانه گرفتن. اما اگر اهداف محقق نشود چه اتفاقی می‌افتد؟ ولچ این موضوع را یک معضل حیاتی در بحث بسط اهداف می‌داند.

اگر در دست یابی به اهداف موفق نشدند به آنها فرصت دیگری بدهید اگر باز هم شکست خوردند، هدایت امر را به دیگری بسپارید امّا هرگز آنها را به خاطر دست نیافتن به اهداف بزرگ سرزنش نکنید. اگر هدف نهایی ۱۰ است و شما در حـد ۲ هسـتید، چنانچه به مرز ۴ برسید باید جشن بگیریم. باید به همگان پـاداش داد و بـه پـایکوبی پرداخت. وقتی به مرز ٦ رسیدیم دوباره جشن می‌گیریم. ما وقت و سرمایه را به خاطر افزایش بودجه از ۴/۱۲ به ۵/۱۳ و بعد به ٦/۱۷ هدر نمی‌دهیم.

جف ایملت (Jeff Immelt) رئیس سیستم‌های پزشکی جنرال الکتریک که نهایتاً جانشین جک ولچ به عنوان مدیر عامل شرکت شد، متوجه شد که هنگامی که جک ولچ در اوایل دهه‌ی ۹۰ مفهموم بسط دادن اهداف را برای نخستین بار طرح کرد تأکید و تمرکزش بر مسائل اقتصادی بود. در اواخر دهه‌ی ۹۰ تمرکزش بر متقاعد کردن رهبران تجاری جنرال الکتریک برای بسط دادن اهداف در طی یک فرآیند

شامل معرفی محصولات جدید و بازه‌ی زمانی و غیره بود. به عقیده‌ی ایملت هرگز نمی‌توان بدون رعایت این فرآیند به موفقیت دست یافت.

بسط دادن اهداف خطراتی همراه دارد

بسط بیش از حد می‌تواند مضر باشد. دیوید کال هون (David Callhoun) رئیس بخش لوازم روشنایی جنرال الکتریک در اواخر دهه‌ی نود بر این باور بود که بسط بیش از حد اهداف باعث می‌شود شخص فکر کند هرگز به آن اهداف دست پیدا نمی‌کند. بنابر این ممکن است به فکر به دست آوردن یک شرکت دیگر بیفتید و یا دست به هر کاری بزنید تا به آن هدف برسید. به عبارت دیگر، بسط دادن هدف باعث می‌شود که آنها خطرهایی را به جان بخرند که هرگز در شرایط عادی به آن دست نمی‌زدند.

گسترش اهداف می‌تواند به بروز اصطکاک داخلی شود. یک نمونه از این مورد به یک‌ی از کارکنان دون پایه مربوط می‌شود که تلاش زیادی کرد تا بتواند اعداد و ارقام سال قبل را قدری بهبود ببخشد و در پایان سال تا حدودی نیز موفق شد. با این وجود رئیس این شخص که هدف بالاتری را دنبال می‌کرد، آن کارگر را به خاطر ارائه‌ی آنچه که او آن را نتایج ناچیز می‌پنداشت به شدت سرزنش کرد.

نتیجه‌ی این کار بدون شک، یک مدیر ناراضی و یک کارمند بی انگیزه بود. ولچ به خوبی می‌داند که گسترش هدف کار آسانی نیست بلکه انجام آن نیاز به زمان دارد.

اگر رابطه‌ی شما با رئیستان آن گونه است که او خودش هدف را بسط می‌دهد و به عنوان یک هدف روی آن تأکید می‌کند و سپس شما را به علت دست نیافتن به آن توبیخ می‌کند، برنامه‌ی گسترش هدف بوده است.

به خطر کردنش می‌ارزد

به عقیده‌ی برخی از رهبران تجاری، هدف گسترش یافته ممکن است غیرقابل دسترسی باشد و در سال‌های اولیه دوران ولچ، گسترش هدف برای جنرال الکتریک

واقعاً امری دست نیافتنی بود.

در آن سال‌های دشوار بازسازی، داشتن چنین انتظاری از کارکنان جنرال الکتریک امری غیر معقول به نظر می‌رسید. باید به آنها فرصت داده می‌شد تا ابتدا اعتماد به نفس خود را به دست آورند. پس از آن بسط اهداف امکان‌پذیر می‌شد. ولچ به کارکنانش توصیه می‌کرد تا برای رسیدن به ستاره‌ها تلاش کنند بدترین کارها این است که شکست بخورید که در واقع شکست هم خواهید خورد. اما با استفاده از تمام توان خود و بسط هدف تجاری خود، ممکن است واقعاً به ستاره‌ها برسید.

قوانین ولچ

✓ از حداکثر توان کارکنان خود بهره بگیرید. هر یک از کارکنان باید از تمام توان خود استفاده کند.
✓ اهداف گسترش داده شده را در نظر بگیرید و سعی کنید از آنها نیز عبور کنید. اگر افراد به این اهداف نرسند اشکالی ندارد مشروط به اینکه آنها واقعاً برای رسیدن به آنها تلاش کرده باشند.
✓ به سوی غیر ممکن‌ها حرکت کنید. این ایده را به کارکنان خود تزریق کنید که باید ورای هدف‌های معمولی پیش بروند.

راز بیست و دوّم

کیفیت اولویت اول باشد

از میان یادداشت‌های جک ولچ



یادگیری بی حد و مرز نحوه‌ی رفتار ما را مشخص کرده‌اند، کیفیت شش زیگما[1] چگونگی کار کردن ما را مشخص خواهد کرد.

وقتی جک ولچ ایده‌ای را می‌پذیرد، آن ایده تبدیل به دلبستگی و عشق می‌شود. این قضیه در موردایده‌ی کیفیت‌گرایی ـ مخصوصاً فرآیند شش زیگماـ در اواخر دهه‌ی ۱۹۹۰ نیز صادق بود. او متقاعد شده بود که تمرکز بر کیفیت، جنرال الکتریک را به رقابتی‌ترین شرکت روی زمین تبدیل می‌کند.

کارخانه‌ای مخفی

شرکت جنرال الکتریک از آغاز باکیفیت همراه بود اما در دهه‌ی ۱۹۹۰ به طور

---

۱. sixs sigmx اصطلاحی است که نخستین بار توسط شرکت موتورولا ابداع شد و به مجموعه‌ای از عملیات (شامل ۶ مرحله) اطلاق می‌شود که هدف آن بهبود فرآیندها از طریق حذف نقایص در محصولات یا خدمات ارائه شده است و منظور از نقص عدم تطابق محصول با ویژگی‌های از قبل تعریف شده‌ی آن است. این پروسه را شرکت‌های بزرگ دیگری نیز از جمله جنرال الکتریک در دوران مدیریت عاملی جک ولچ برای بهبود کیفیت محصولات و خدمات خود به کار گرفتند.

دردناکی مشخص شد که کیفیت در جنرال الکتریک در سطح و طبقه‌ی جهانی نبود.

هر نسل از محصولات و خدمات شرکت نسبت به قبل از خود به مراتب بهتر می‌شوند. اما این بهبودی به آن اندازه نبوده است که ما را به سطوح کیفی تعداد انگشت شمار شرکت‌های جهانی برساند که هر چه یورش رقابتی گسترده به تنهایی دوام آورده‌اند و به سطوح کیفی جدید دست یافته‌اند.

شرایط به‌گونه‌ای نبود که به نظر برسد ولچ موضوع کیفیت را فراموش کرده باشد اما او تصور کرده بود که می‌تواند به مسأله‌ی کیفیت با روش‌های دیگر بپردازد. به عنوان مثال، برنامه جلسات کارگاهی حل مسأله بیشترین اهداف «فرهنگی» ولچ را در بر می‌گرفت: صراحت، خودمانی بودن، بی حدّ و مرز بودن، به شدت درگیر شدن، اعتماد به نفس، تولید (مولد بودن) و غیره. ولچ امیدوار بود که جلسات کارگاهی حل مسأله (در میان سایر تلاش‌ها) به جنرال الکتریک کمک می‌کند تا به کیفیت بالا دست یابد.

اما در اواسط دهه‌ی ۱۹۹۰، کارکنان معتقد بودند که تولید بیشتر بدون توجه به معیارهای کیفی بالاتر میسّر نبود. وقت بسیار زیادی صرف بازنگری محصولات می‌شد. یکی از مدیران ارشد به «کارخانه مخفی» اشاره می‌کرد یعنی جایی که تمام این بازبینی‌ها در آنجا انجام می‌شد.

بنابراین ولچ به تدریج قانع شد که خوب بودن به اندازه‌ی دیگران و یا حتی کمی بهتر بودن از دیگران به هیچ وجه مطلوب نیست.

ما می‌خواهیم دورنمای رقابت را تغییر دهیم. می‌خواهیم پا را از محدوده‌ی از دیگران بهتر بودن فراتر بگذاریم. قصد داریم کیفیت را به سطحی کاملاً جدید ارتقاء دهیم. می‌خواهیم کیفیت کالایمان را به طرز ویژه‌ای افزایش دهیم تا برای مشتری هایمان آنقدر ارزشمند باشد که محصولات ما تنها انتخاب واقعی آنها باشد.

پرسش این بود: چگونه؟

همان طور که انتظار می‌رفت پاسخ شش زیگما بود. به زبان ساده‌تر این روش

خطاها را در میلیون عملیات اندازه می‌گیرد. یک زیگما یعنی اینکه ۶۸ درصد محصولات قابل قبول هستند و شش زیگما یعنی فقط ۳/۴ درصد کالاها در میلیون معیوب بوده‌اند.

فشار از جانب رقبای ژاپنی، شرکت‌های آمریکایی مانند موتورولا را بر آن داشت در امور بازنگری صورت دهند. کیفیت کالاهای آمریکایی در آن زمان حدود ۴ زیگما بود. تولید کنندگان ژاپنی در تولید محصولاتی مانند تجهیزات لوازم برقی، اتومبیل و ابزار دقیق قبلاً به سطح کیفی ۶ زیگما رسیده بودند.

در اواخر دهه‌ی ۱۹۸۰ و اوایل دهه‌ی ۱۹۹۰ موتورولا برای اولین بار ۶ زیگما را مطرح کرد و کیفیت محصولات خود را از ۴ زیگما به ۵/۵ زیگما افزایش داد.

این از ۲/۲ بیلیون دلار سود به همراه داشت و به این ترتیب سایر شرکت‌ها به سرعت برنامه‌های شش زیگمای خود را شروع کردند.

یک مشکل فلسفی

بنابراین ولچ خود را درگیر یک مشکل یافت. او در این مورد که شرکت جنرال الکتریک می‌بایست به سوی بهبود کیفیت خیز بردارد تردیدی نداشت اما نگرانی او به واسطه‌ی ناسازگاری شش زیگما با روش‌های تجاری بود. این روش به صورت مرکزی اداره می‌شد و با توجه به یک سری معیارهای مشخص از قبل تعیین شده استوار بود.

اما کارگاه‌های حل مسأله برای حذف گزارش‌ها، تأییدیه‌ها، نشست‌ها و معیارها، طراحی شده بود. استفاده از روش شش زیگما همه‌ی این موارد را مجدداً احیا می‌کرد. او به یکی از همکارانش گفت: باور نمی‌کنم که این ما باشیم.

اتفاق نظر همگانی: به کیفیت نیازمندیم

در آوریل ۱۹۹۵، نتیجه‌ی یک تحقیق نشان داد که کارکنان جنرال الکتریک نسبت به کیفیت محصولات و فرآیند تولید ناراضی بودند. بسیاری از آنها

می‌دانستند که بعضی از شرکت‌ها با روش جدی و منظم کیفیتی کاملاً بالاتر دست یابند.

چند ماه بعد، لاری باسیدی[1] این پیام را مطرح و تقویت کرد. او قبلاً معاون شرکت جنرال الکتریک بود که در جولای ۱۹۹۱ آنجا را ترک کرده و در شرکتی دیگر به عنوان مدیر عامل مشغول به‌کار شده بود و در سال ۱۹۹۴ برنامه‌ی شش زیگما را در آنجا مطرح کرده بود.

او به رهبران جنرال الکتریک خاطر نشان کرده بود که «می‌دانم، شرکت جنرال الکتریک یک شرکت بزرگ است. من خود در آنجا ۳۴ سال کار کرده‌ام. اما برای اینکه با عظمت‌تر بشوید باید کارهای زیادی انجام دهید. اگر جنرال الکتریک تصمیم بگیرد، می‌توانید کتاب کیفیت را بنویسید.»

ولچ تحت تأثیر قرار گرفت و نهایتاً به اتفاق همکارانش تصمیم گرفتند که شرکت جنرال التریک می‌بایست برنامه‌ی کیفیت را به اجرا در آورد. اما تصمیم گرفتند این کار را به شیوه‌ی خاص خودشان انجام دهند.

پائولو فرسکو (Paolo Flesco) دیگر معاون قبلی شرکت نیز اشاره کرد: «وقتی شرکت جنرال الکتریک تصمیم می‌گیرد کاری را انجام دهد، آن را با شدت و تمام توان که فقط خاص خودشان است دنبال می‌کنند.

در ظرف چند سال، زیگمای ششگانه بیشتر از یک برنامه‌ی خاص جنرال الکتریک شد. این برنامه تبدیل به شعار شرکت شد.

قوانین ولچ

✓ کیفیت را به پیش ببرید. برنامه افزایش کیفیت را در شرکت خود بر مبنای روش‌های دیگران قرار ندهید. موضوع را مستقیماً مورد بررسی قرار دهید.

---

۱. Lorry Bossidy

- ✓ کارخانه پنهان را پیدا کنید. اجازه ندهید کالاهای فاقد کیفیت برنامه‌ی بازسازی و تجدید نظر را به ضرورتی بی پایان تبدیل کند.
- ✓ کیفیت را تا آن اندازه افزایش دهید که محصولات شما انتخاب اول مشتریان شما باشد. کیفیت به اندازه‌های حتمیت، شکل و غیره مهم است.

راز بیست و سوم

کیفیت را سر لوحه‌ی کار همه‌ی کارکنان قرار دهید

از میان یادداشت‌های جک ولچ



می‌خواهیم تا سال ۲۰۰۰ نه تنها از لحاظ کیفیت برتر باشیم بلکه شرکتی باشیم که هزاران بار از تمامی رقبایش بهتر است. در ژانویه‌ی ۱۹۹۶، در گردهمایی سالیانه‌ی ۵۰۰ مدیر ارشد جنرال الکتریک، جک ولچ مقدمات شش زیگما را مطرح کرد. شرکت جنرال الکتریک قصد دارد تا سال ۲۰۰۰ به کیفیت شش زیگما دست یابد یعنی شرکتی باشد که از نظر محصولات، خدمات و معاملات کاملاً بی عیب و نقص باشد.

ولچ شش زیگما را دشوارترین هدف گسترشی در جنرال الکتریک می‌دانست. اما معتقد بود، در صورت موفقیت، این برنامه «بهترین فرصت برای رشد، افزایش سود آوری. و رضایت مندی فردی در تاریخ شرکت خواهد بود»

حرکت به سوی شش زیگما

قبل از اجرای شش زیگما، فرآیند تولید در جنرال الکتریک حدود ۳۵هزار در میلیون محصول معیوب داشت یا به عبارت دیگر ۳/۵ زیگما. هدف جنرال الکتریک از برنامه‌ی شش زیگما کاهش عیوب به کمتر از ۴ در میلیون عملیات بود. بنابراین

برای دست یافتن به زیگمای شش، جنرال الکتریک می‌بایست میزان کالاهای معیوب را به اندازه‌ی ده هزار برابر کاهش دهد و برای رسیدن به این هدف تا سال ۲۰۰۰ باید سالیانه به طور متوسط ۰/۸۴ کاهش داشته باشد. امّا ولچ بسیار خوشبین بود:

انجام کار بیشتر به ابداع بسیار کمی نیاز دارد. ما یک روش تثبیت شده داریم. فرهنگ بی حد و مرز بودن را با این روش هماهنگ کرده‌ایم و برای افرادمان تمامی منابع لازم را فراهم می‌کنیم پس ما باید پیروز این میدان باشیم.

موتورولا در عرض ده سال به زیگمای شش رسیده بود. ولچ می‌خواست این کار را در مدت ۵ سال انجام دهد. آیا این کار ممکن بود؟ ولچ در این مورد هم خوشبین بود. موتورولا در این برنامه پیشگام بود. شرکت جنرال الکتریک می‌توانست از تجربه‌ی موتورولا استفاده کند و به علاوه فرهنگ حل مسأله را برای تقویت مقدمات کیفیت در اختیار داشت.

هیچ شرکتی در دنیا موقعیتی بهتر از شرکت ما نداشته است تا یک عمل ابتکاری را در این حجم و با قدرت این همه تغییر و تحول به عهده بگیرد (انجام دهد). هر تغییر فرهنگی که در طول دو دهه‌ی اخیر انجام داده‌ایم ما را در این موقعیت هیجان‌انگیز و چالش سود آور قرار می‌دهد.

برنامه‌ی شش زیگما متکی بر ابداع «یک طبقه‌ی مبارز» جدی در شرکت بود. این گروه ـ با کمربندهای سبز، مشکی و مشکی ارشد ـ شامل مدیرانی می‌شد که آموزش‌های آماری پیچیده شش زیگما را به عهده داشتند و می‌توانستند مراحل مختلف آن را به اجرا در آورند. علی رغم اشتیاق ولچ به موضوع، خیلی از مدیران روش شش زیگما را تنها یک موج جدید مدیریتی می‌دانستند. بنابراین ولچ آتش را شعله ورتر کرد. او در همایش مدیران عامل جنرال الکتریک در ژانویه ۱۹۹۷ یک بار دیگر بر برنامه‌ی کیفیت گرایی خود اصرار ورزید:

همگی باید دیوانه‌ی این موضوع باشیم. باید نسبت به مسأله‌ی کیفیت با جان و دل توجه کنید. باید از جنبه‌های جانبی به قضیه نگاه کنید و تلاش کنید تا این اتفاق رخ دهد. این موضوع باید در درجه‌ی اول اهمیت نسبت به تمام کارهایی که انجام می‌دهید باشد.

ولچ هشدار داد که تنها کسانی در جنرال الکتریک پیروز خواهند شد که از ذهنی کیفیت گرا برخوردار باشند.

در قرن بعد، رهبری این شرکت را کسی به عهده خواهد داشت که در زمره‌ی افراد تربیت شده‌ی دارای کمربند مشکی باشد. آنها به طور طبیعی کسانی را استخدام خواهند کرد که دارای کمربند مشکی باشند. آنها رهبرانی خواهند بود که دوست دارند کسانی را در شرکت ببینند که مثل خودشان باشند.

ولچ باز هم بر ایده‌ی خود اصرار کرد. او در مارس ۱۹۹۷ با ارسال یک نمابر به مدیرن جنرال الکتریک در سرتاسر دنیا فرصت‌های پیشرفت در جهت شش زیگما را مستقیماً در اختیار همگان قرار داد. او در ژانویه ۱۹۹۸ بخشنامه‌ای صادر کرد که به موجب آن برای ارتقاء به سطح میانی مدیریت و یا سطح مدیریت ارشد، افراد می‌بایست آموزش‌های سطح کمربند سبز و یا مشکی را شروع کرده باشند. او در اول ژانویه ۱۹۹۹ اعلام کرد تمام کارکنان «حرفه‌ای متخصص» شرکت جنرال الکتریک که تعداد آنها بین ۸۰ تا ۹۰ هزار نفر بود باید مرحله‌ی آموزشی کمربند سبز را شروع کرده باشند. در غیر این صورت ۴۰ درصد پاداشی راکه معاونت شرکت برای آنها در نظر گرفته است منوط به نتایج کیفیت خواهد بود. پس از ارسال این نمابر بود که تعداد متقاضیان برنامه‌ی آموزش شش زیگما به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش یافت.

بازگشت به سازمان آموزشی

خبرنگاری از ولچ پرسید، برنامه‌ی ارتقاء کیفیت چه فایده‌ای برای کارکنان عادی کارخانه جنرال الکتریک دارد و پاسخ ولچ در این مورد این بود: امنیت شغلی، کسب رضایتمندی، جلوگیری از اتلاف انرژی و رشد، دست آوردهای این برنامه برای آن هاست. او ادامه داد، بدون برنامه‌ی ارتقاء کیفیت، کارگر کارخانه ممکن است

شغلش را از دست بدهد و به خاطر همین برنامه او می‌تواند برای خـودش امـنیت شغلی درازمدت ایجادکند زیرا بخشی از برنامه این است که مشخص کنند مشتری‌ها به چه چیزی نیاز دارند.

این یک نکته‌ی اساسی است:

ولچ معتقد است برنامه‌ی ارتقاء کیفیت مشتری مداری است. وقتی مشتریان فکر کنند آنها از محصولات و خدمات شما بیشتر بهره می‌برند، مشتری شما باقی می‌مانند.
حرکت به سوی ارتقاء کیفیت خواسته‌ی شرکت جنرال الکتریک نیست. تنها دلیل برای این اقدام جذب بیشتر مشتری است...

این حرکت هیچ ارتباطی به آنچه شما می‌خواهید ندارد. تمام این کارها بـه خاطر مشتریان انجام می‌شود. در حقیقت این مشتری‌ها هستند که کارخانه را اداره می‌کنند.

ولچ اصرار داشت که مرحله‌ی بعدی در ایجاد سازمان، آموزش داشتن ابتکار عمل در برنامه‌ی ارتقاء کیفیت بود.

مرحله‌ی بعدی در تولید، ارتقاء کیفیت است... از طریق آن بازنگری و بازسازی از مدار تولید حذف می‌شود. در وقت فروشنده‌ها به طور فزاینده‌ای صرفه جویی می‌شود و دیگر مجبور نیستند ۳۰درصد از وقت خود را صرف صدور فاکتور بـرای کـالاهای مرجوعی معیوب کنند. ارتقاء کیفیت مرحله‌ی بعدی در فرآیند یـادگیری نـیز هست. رهایی یافتن از لایه‌ها، خلاص شدن از هزینه‌های اضافی هنگفت، درگیر کردن همه‌ی کارکنان، از جمله‌ی مزایای این برنامه است. تنها کاری که در این مرحله باید انجام شود ایجاد سازمان آموزش است.

قوانین ولچ

✓ درباره‌ی کیفیت، جهانی فکر کنید هنگام اجرای بـرنامه‌ی ارتـقاء کـیفیت شش زیگما به تمام محصولات و فرآیندها توجه کنید.

✓ کار را با مجموعه‌ای از افراد متخصص در زمینه‌ی ارتقاء کیفیت شـروع

کنید. ولچ یک گروه مرکزی را با ویژگی‌ها و خصوصیات ویژه مشخص کرد تا موضوع ارتقاء کیفیت را رهبری کند. سپس او افراد این گروه را افزایش داد.

✓ دستمزدها را به کیفیت برتر مرتبط کنید: به محض اینکه ارتقاء موقعیت افراد و افزایش دستمزدها و پاداش‌ها مشروط به دست یابی به برنامه‌ی شش زیگما شد، شرکت افراد در این برنامه اوج گرفت و تغییرات در مجموعه ریشه دواند.

راز بیست و چهارم

اطمینان حاصل کنید که همه‌ی افراد از شیوه‌ی کارکرد شش زیگما به خوبی آگاهند.

از میان یادداشت‌های جک ولچ



گام بعدی در تولید ارتقاء کیفیت است.

با الهام از برنامه‌ی شرکت موتورولا، شرکت جنرال الکتریک برنامه‌ی کیفیت شش زیگمای خود را طراحی کرد. این برنامه شامل چهار مرحله می‌شد که می‌بایست در تمامی فرآیندها و معاملات اجرا شود:

۱- اندازه‌گیری

فرآیند اصلی درونی را که بر مشکلات «ارزیابی تا کیفیت» (اتک‌ها) تأثیر می‌گذارند مشخص کنید و نقایص ایجاد شده‌ی مربوط به آنها را اندازه‌گیری کنید. در این جا منظور از معایب مواردی است که در دامنه‌ی پذیرش اتک‌ها نمی‌گنجند. این مرحله وقتی پایان می‌یابد که دارندگان کمربند مشکی بتوانند معایب به وجود آمده را به عنوان کلید فرآیند تأثیرگزار بر اتک‌ها با موفقیت اندازه‌گیری کنند.

۲- تجزیه و تحلیل

در این مرحله هدف آن است که مشخص شود علت به وجود آمدن نقاص چیست برای مشخص کردن متغیرهای عمده‌ای که منجر به بروز معایب می‌شوند از روش‌های بارش مغزی، ابزارهای آماری و نظایر آن استفاده می‌کنند. نتیجه‌ی این مرحله شناسایی متغیرهایی خواهد بود که به احتمال بسیار زیاد منجر به تنوع فرآیند می‌شود.

۳- اصلاح

هدف این مرحله تأیید متغیرهای اساسی می‌باشد و به دنبال آن: الف) تأثیر این متغیرها را بر اتک‌ها به صورت کمّی نشان می‌دهد. ب) حداکثر دامنه‌ی قابل قبول برای متغیرهای عمده را شناسایی می‌کند. ج) در مورد توانایی روش‌های اندازه‌گیری در تعیین واریانس موجود در متغیرهای کلیدی اطمینان ایجاد می‌کند. د) فرآیند باقی ماندن در دامنه‌ی قابل قبول را هماهنگ می‌کند.

۴- کنترل

هدف این مرحله اطمینان یافتن از این موضوع است که فرآیند تغییر یافته، باعث می‌شود متغیرهای کلیدی در دامنه‌ی حداکثری قابل قبول باقی بمانند.

نقش آفرینان شش زیگما

در اقدام شش زیگمای جنرال الکتریک چهار گروه اصلی وجود دارد:

۱-گروه حامیان - این گروه شامل مدیران ارشد می‌شود، که اگر چه به صورت تمام وقت در اختیار برنامه‌ی شش زیگما نیستند، که وظیفه‌ی تعریف، تأیید و سرمایه‌گذاری کلیه پروژه‌ها را به عهده دارند و مسئولیت موفقیت کل برنامه به عهده‌ی دارند و مسئولیت موفقیت کل برنامه به عهده‌ی آن هاست. اکثر حامیان مستقیماً به رهبران تجاری جنرال الکتریک گزارش می‌دهند و هر مدیر تجاری جنرال الکتریک ممکن است در آن واحد ده حامی داشته باشد که یک دوره‌ی یک

هفته‌ای را پشت سر گذارده است.

۲-گروه ارشد دارندگان کمربند مشکی - این افراد معلم‌های تمام وقتی هستند که دارای مهارت‌های متعدد و توانایی آموزش و رهبری را دارند. کار آنها آموزش و هدایت دارندگان کمربند مشکی است. مدت دوره‌ی این افراد حداقل دو هفته است. در پاییز ۲۰۰۰ تعداد آنها به پانصد نفر می‌رسید.

۳-گروه دارندگان کمربند مشکی ـ آنها مدیران اجرایی تمام وقت هستند که افراد تیم‌ها را رهبری می‌کنند و به حامیان گزارش می‌دهند در پاییز ۲۰۰۰ تعداد آنها ۵۰۰۰ نفر بود.

۴-گروه دارندگان کمربند سبز ـ این‌ها افراد گروه پروژه‌ی کمربند مشکی‌ها هستند که روی پروژه به صورت تمام وقت کار نمی‌کنند و دارای مسئولیت‌های دیگری نیز در شرکت هستند. در پاییز سال ۲۰۰۰ تعداد آنها صدهزار نفر بود.

فرآیند شش زیگما

هر یک از چهار مرحله‌ی اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل، بهسازی و کنترل حدود یک ماه طول می‌کشد. هر مرحله با سه روز آموزش، سه هفته تمرین و یک روز مرور رسمی توسط گروه کمربند مشکی‌های ارشد و گروه حامیان همراه است.

پروژه‌ای موفق است که چنانچه فرآیند از سطحی کمتر از ۳سیگما (یعنی ۶۶ هزار نقص در یک میلیون عملیات) شروع شود تعداد نقص‌ها به یک دهم کاهش یابند و یا در شرایطی که فرآیند از مرحله‌ای فراتر از سه زیگما شروع شود تعداد نقص‌ها به اندازه‌ی ۵۰ درصد کاهش یابد.

شرکت جنرال الکتریک برای کمک به واحدهای تجاری خود پنج مقیاس عملی را تعریف کرد تا آنها بتوانند برنامه‌ی شش زیگما را دنبال کنند، این پنج معیار عبارتند از:

۱- رضایت مشتری. در واحد تجاری، بخش تحقیقات از مشتریان شرکت جنرال الکتریک می‌خواست تا شرکت را در یک مقیاس ۵ تایی (از یک تا پنج) که در

آن پنج بهترین کیفیت را نشان می‌دهد مورد ارزیابی قرار دهند. بر اساس این ارزیابی نمره‌ی کمتر از عالی در یک مجموعه و نمره ۳ یا کمتر در مجموعه‌ی عالی به معنی نقص بود.

۲-هزینه‌ی کیفیت پایین. در این زمینه سه جزء وجود دارد: ارزشیابی (عمدتاً توسط بازرس)، هزینه‌های داخلی(عمدتاً ضایعات و بازسازی) و هزینه‌های خارجی (عمدتاً گارانتی‌ها و تخفیف‌ها)

۳-کیفیت تهیه کننده. شرکت جنرال الکتریک نقایص را تا جایی دنبال می‌کند که به یک یا بیشتر از یک (ارزیابی تا کیفیت) خارج از ظرفیت برسد که باید بازگردانده و یا بازسازی شوند و یا اینکه به آن نقایص خارج از برنامه دست می‌یابد.

۴-خود ارزیابی. شرکت جنرال الکتریک معایبی را که ناشی از فرآیندهای خودش باشند نیز ارزیابی می‌کند. معیار این ارزیابی مجموع تمام نقایص نسبت به مجموع تمام فرصت‌های موجود برای بروز نقص می‌باشد.

۵-طرح برای داشتن قابلیت تولید. جنرال الکتریک درصد طرح‌های بازنگری شده به واسطه‌ی اتک‌ها و درصد اتک‌ها طراحی شده برای شش زیگما را اندازه می‌گیرد. در حال حاضر بیشتر محصولات جدید با شاخص اتک طراحی می‌شوند. این یک گام مهم است زیرا نوع طرح اغلب منشاء سطوح نقص می‌شود.

رای نهایی (قضاوت)

از زمانی که روش شش زیگما در ژانویه ۱۹۹۶ شروع شد، نتایج برای ولچ بسیار حیرت‌انگیز بوده است. او در نامه‌اش به سهامداران به این موضوع اشاره می‌کند:

> **برنامه‌ی شش زیگما در پنجمین سال خود قرار دارد. از زمان شروع در سال ۱۹۹۶ که هیچ سودی برای شرکت به همراه نداشته است اکنون به مرحله‌ای رسیده است که در سال ۱۹۹۹ سودی بالغ بر دو بیلیون دلار در برداشته و در سال‌های بعد نیز بیشتر خواهد شد.**

در تمام طول این دوره‌ی پیشرفت، ولچ همواره تحت این فشار روانی بود که کیفیت‌گرایی برای موفقیت شرکت جنرال الکتریک امری حیاتی بود.

در قرن آینده، ما کسی را که فاقد ذهن کیفیت‌گرا باشد نمی‌پذیریم. فقط کسانی مورد قبول هستند که به کیفیت‌گرایی اهمیت دهند. این انتقاد بر ما وارد بوده است که در این زمینه قدری «نامتعادل» عمل کرده‌ایم. که این حرف درست است.

قوانین ولچ

✓ عناصر تشکیل دهنده‌ی زیگمای کیفیت را به خوبی درک کنید. اندازه‌گیری تجزیه و تحلیل، اصلاح و کنترل برای رسیدن به یک انضباط جدید لازم است.

✓ هیچ چیز به اندازه‌ی پیگیری اهمیت ندارد. باید اطمینان حاصل کنید که کیفیت در آینده نادیده گرفته نخواهد شد.

مشتریان شما کیفیت را می‌شناسند. برای ارزیابی کیفیت کالای خود بخش تحقیقات از مشتریان را فعال کنید.

راز بیست و پنجم

اطمینان حاصل کنید که مشتری کیفیت را لمس کند.

از میان یادداشت‌های جک ولچ



آنچه در این جا در حقیقت اتفاق افتاده است حرکتی پیوسته بوده است که با برنامه‌ی تغییر کیفیت آغاز شده و به برنامه‌ی کیفیت تولید منجر شده است. این سیر به رضایتمندی مشتری رسیده است که در نهایت اساس و پایه‌ی شرکت را متحول ساخته است.

جک ولچ در نامه‌ی خودش در سال ۱۹۹۹ به سهامداران تأثیر برنامه را بر شرکت با غرور این چنین توضیح داد:

در طول دوسال اول، شرکت پانصد میلیون دلار در برنامه‌ی آموزش نیروی کار سرمایه گزاری کرد. به علاوه بیشتر از چند هزار نفر از بهترین افرادش را به صورت تمام وقت در اختیار پروژه‌ی شش زیگما قرار داد.

تقریباً همه‌ی کارگران ماهر شرکت جنرال الکتریک، با سه هفته آموزش در رده‌ی کمربند سبزها قرار گرفته بودند که هر کدام یک مرحله از پروژه‌ی شش زیگما را تحت اختیار داشت.

یک گروه پنج هزار نفری دیگر نیز از دارندگان کمربندهای مشکی و دارندگان ارشد کمربند مشکی نیز به طور تمام وقت کار مشاوره‌ی پروژه‌ای شش زیگما را آغاز

کردند. برخی از این افراد قبلاً به سطح رده‌ی ارشد مدیریتی ارتقاء یافته بودند.

با توجه به برگشت مالی ناشی از پروژه‌های شش زیگما، آنها مطلوب‌تر از حد انتظار ظاهر شده بودند. در سال ۱۹۹۸ به واسطه‌ی پروژه‌های شش زیگما ذخیره‌ی پولی شرکت بالغ بر ۷۵۰ میلیون دلار بیشتر از میزان سرمایه‌گذاری شرکت جنرال الکتریک بود که این مبلغ با ادامه روند در حال اجرا با توجه به افزایش حجم کالا و سهام بازار به بیلیون دلار می‌رسید.

در سال ۱۹۹۸، شرکت جنرال الکتریک اولین سری از محصولات عمده‌ی خود را که بر اساس شش زیگما تولید شده بود به بازار عرضه کرد. در طراحی این محصولات مصرف کنندگان (مشتری‌ها) از هر نظر مورد توجه قرار گرفته بودند. اولین محصول از این نوع دستگاه سیتی اسکن جدید بود که در تشخیص‌های پزشکی، انقلابی ایجاد کرد. درود بر دستگاه سیتی اسکن جدید، عمل اسکن سینه که قبلاً ۳ دقیقه طول می‌کشید حالا در ۱۷ ثانیه انجام می‌شد.

شش زیگما در عمل

در اینجا به نمونه‌های دیگری از عملکرد شش زیگما در جنرال الکتریک اشاره می‌کنیم:

نمونه اول

سیستم ارسال صورتحساب در واحد تجاری لوازم الکتریکی از نظر الکترونیکی با سیستم خرید وال ـ مارت (Wal-Mart) یکی از مهمترین مشتریان جنرال الکتریک هماهنگ نبود. این عدم هماهنگی باعث بروز اختلال در پرداخت و هدر رفتن زمان برای شرکت وال - مارت بود.

یک گروه از دارندگان کمربند مشکی با صرف هزینه‌های معادل سی هزار دلار و در مدت چهار ماه نقایص موجود را تا حد ۹۸ درصد کاهش دادند.

نمونه دوم

کارکنان بنگاه رهن سرمایه در جنرال الکتریک سالانه به سیصد هزار تلفن

مشتریان خود پاسخ می‌دادند. در مواقع اضطراری از صندوق صوتی استفاده می‌کردند. اگر چه پرسنل شرکت همیشه پاسخ همه‌ی تلفن‌ها را می‌دادند. اما گاهی این پاسخ‌ها خیلی دیر می‌شد زیرا مشتری‌ها اغلب کار تجاری خود را در جای دیگری انجام داده بودند.

گروهی از دارندگان ارشد کمربند مشکی دست به کار شدند. این گروه متوجه شدند که یکی از ۴۲ شعبه‌ی بنگاه موفق شده است در کوتاهترین زمان ممکن به تماس‌ها پاسخ دهد. گروه نحوه‌ی انجام این موفقیت را کشف کرد و آن را به ۴۱ شعبه‌ی دیگر تسرّی داد. این عمل منجر به میلیون‌ها دلار تجارت بیشتر شد.

مشتری‌ها متوجه تفاوت می‌شوند

در سال ۱۹۹۹، ولچ و همکاران ارشدش از وجود یک معضل بزرگ آگاه بودند. هر چند شرکت از طریق برنامه‌ی شش زیگما مبلغ قابل توجهی درآمد داشت، مشتری‌ها این پیشرفت‌ها را حس نمی‌کردند. چرا؟ پاسخ این سؤال در مفهومی به نام «تفاوت» قرار دارد.

به مثال فرضی ارائه شده در جدول صفحه‌ی مقابل توجه کنید:

این طور به نظر می‌رسد که در بخش خدمات به مشتریان پیشرفت‌های قابل توجهی رخ داده است: میانگین زمان تحویل کالا از ۱۷ روز به ۱۲ روز کاهش یافته است. اما دامنه‌ی اختلاف در زمان‌های تحویل بسیار زیاد است. دامنه‌ی اختلاف از ۴ روز تا ۲۰ روز می‌رسد و گرچه میانگین تحویل بهبود یافته است اما هنوز تحویل بسیاری از کالاها ۲۰ روز طول می‌کشد.

ولچ نظر خود را به این گروه از مشتریان معطوف کرد:

> این مشتری‌ها صدای جشن و سرور را از پشت دیوارهای شرکت می‌شنوند و از خودشان می‌پرسند، «چه اتفاق مهمی افتاده است؟» مشتری فقط آن اختلافی را حس می‌کند که ما هنوز از بین نبرده‌ایم.

چالش راکه ولچ در ذهن مدیران ارشد ایجاد کرد باعث تغییر در نگرش شرکت شد.

این درون‌نگری شرکت دو جنبه داشت:**الف)** اندازه‌گیری (تعیین) پارامترهای نیازسنجی از مشتریان و **ب)** حرکت به سوی واریانس صفر.

او این اولویت جدید را در گزارش سالیانه خود در سال ۱۹۹۹ توضیح داد:

امروز شش زیگما مستقیماً در همان جایی مورد تأکید قرار می‌گیرد که باید، یعنی کمک به مشتریان... هدف تحویل محصولات و خدمات بی عیب و نقص که فکر می‌کنیم خواسته مشتریان باشد نیست ـ که بیشتر متوجه این واقعیت است که مشتری چه می‌خواهد و کی آن را می‌خواهد.

و یک سال بعد، او گزارش وضعیت یک شش زیگما دیگر را به سهامداران جنرال الکتریک ارائه کرد و این بار این گزارش شامل پیش زمینه‌ی تجارت الکترونیک بود.

ما از لحاظ سخت‌افزاری بسیار غنی هستیم، صدها کارخانه و انبار داریم، و از نظر محصولات و فن‌آوری حرف اول را در جهان می‌زنیم. هویتی با یک قرن سابقه داریم و از شهرتی جهانی برخورداریم. تمامی این‌ها چیزهایی است که رقبای ما در تجارت جدید الکترونیک از داشتن آن محروم و ناامید هستند. بعلاوه ما از یک مزیّت عمده‌ی دیگر نیز بهره‌مند هستیم و آن کیفیت شش زیگما است که قوی‌ترین موتور محرکه‌ای است که تاکنون طراحی شده است.

قوانین ولچ

✓ باید مشتریان را در جریان عمل قرار داد. اطمینان حاصل کنید که مشتریان شما نتایج برنامه‌ریزی ارتقاء کیفیت را به سرعت حس کنند.

✓ فکر نکنید که مشتری نیز به اندازه‌ی شما خوشحال است. به واکنش‌های مشتریان خود در ابتدای امر بصورت مداوم توجه کنید.

✓ مشتری را کانون توجه خود قرار دهید.

اطمینان حاصل کنید که کارکنان شما به این نکته واقف‌اند که هدف اصلی، رضایت مشتری است.

راز بیست و ششم

تجارت خدماتی خود را افزایش دهید: موج آینده همین است.

از میان یادداشت‌های جک ولچ



بازار به مراتب بزرگتر از آن است که ما فنی در رؤیای خود داریم فکرش را می‌کنیم.

در سال ۱۹۸۰، یعنی یکسال پیش از آنکه ولچ مسئولیت جنرال الکتریک را بر عهده بگیرد، شرکت از لحاظ تولید در سطح بسیار بالایی بود. بطوریکه ۸۵ درصد درآمدهای آن از محل تولیدات بود و تنها ۱۵ درصد به ارائه خدمات مربوط می‌شد.

البته شرکت همیشه با مقوله‌ی خدمات سروکار داشته بود، اما بخش خدمات به عنوان یک واحد جانبی مطرح بود و تأثیر آن عمدتاً در حد خدمات پس از فروش مطرح می‌شد.

در آغاز، شرکت جنرال الکتریک به بخش خدمات صرفاً به عنوان منبعی برای نوعی توسعه تجاری توجه می‌کرد. اما باگذشت زمان مدیران شرکت به این نکته پی بردند که توجه منظم به موضوع خدمات می‌تواند بازارهای تجاری بالقوه‌ی جنرال الکتریک را تا چندین برابر افزایش دهد.

رشد بیشتر از ناحیه ارائه خدمات

جک ولچ و دیگر مدیران جنرال الکتریک هرگز قصد متوقف کردن تولیدات را نداشتند. بلکه از نظر آنها بخش خدمات قابلیت رشد تا حد بسیار بالاتری را داشت و اینکه خدمات دارای مزیت عمده‌ی دیگری نیز بودند: خط سوددهی در بخش خدمات ۵۰ درصد بیشتر از مرز سوددهی در محصولات بود. به این ترتیب بود که در اواخر دهه‌ی ۱۹۸۰ فشاری در جهت رشد خدمات آغاز شد. در سال ۱۹۹۰، شرکت جنرال الکتریک ۴۵ درصد از درآمد خود را از راه خدمات کسب کرد که از ارقام سال ۱۹۸۰ به مراتب بیشتر بود. تنها پنج سال بعد یعنی در سال ۱۹۹۵، تجارت غیر تولیدی (خدمات مالی، خدمات پس از فروش و تبلیغات) تا حدّ ۶۵ درصد درآمد کل، رشد کرده بود.

در سال ۱۹۹۵، ولچ اقدامات اولیه خدمات را به حداکثر ممکن رساند و تا سال ۲۰۰۰، در حالیکه درآمد ناشی از فعالیت‌های تولیدی ۲۵ درصد کل درآمد را شامل می‌شد، مهم درآمدهای غیر تولیدی ۷۵ درصد یعنی اندکی کمتر از صد بیلیون دلار بود.

مهمترین عامل در رشد خدمات ـ و در حقیقت عامل سهم در رشد کل جنرال الکتریک ـ خدمات سرمایه‌گذاری شرکت (GECS) بوده است. در سال ۱۹۹۹، درآمد ناشی از این بخش ـ ۵۵/۷ بیلیون دلار یعنی حدود نصف کل درآمد جنرال الکتریک (۱۱۱/۶ بیلیون دلار) ناگفته نماند که در زمینه‌ی ارائه خدمات، شرکت جنرال الکتریک یک سرمایه‌ی پنهان نیز داشت که بسیار نویی بود. این سرمایه پنهان تجهیزات صنعتی عمده‌ای بود که تولید شده بودند شامل نه هزار موتور جت، ده‌هزار توربین، سیزده هزار لوکوموتیو و هفتاد و چهار هزار قطعه تجهیزات تشخیص پزشکی.

تا اکتبر ۱۹۹۶، درآمد شرکت از محل خدمات ارائه شده به تجهیزات صنعتی تنها ۷/۸ بیلیون دلار یعنی ۱۱ درصد کل درآمد شرکت بود. در پایان سال ۱۹۹۸ درآمد ناشی از خدمات تولید بالغ بر ۱۲ بیلیون دلار در سال شد.

خدمات را بازار اولیه قرار دهید

در سال ۱۹۹۷، از ولچ سؤال شد تا چه اندازه آماده است تا جهت شرکت را به سمت یک شرکت صرفاً خدماتی تغییر دهد؟ و اینکه آیا او آماده است که برخی خطوط تولید را حذف کند؟

ولچ در پاسخ خاطر نشان کرد که نیاز مشتری شرکت را به سمت و سوی ارائه‌ی خدمات سوق داد اما بدون شک این نیاز قابل برگشت است:

ما راه حل‌های کامل خود را به آنها ارائه می‌کنیم اما نه به خاطر افزایش فروش تجهیزات، بلکه بخاطر نیازی که آنها دارند. به عبارت دیگر، ما همیشه به صورت یک شرکت تولیدکننده‌ی محصولات با تکنولوژی بالا باقی خواهیم ماند. بدون محصولات، شما مرده‌اید. از دنیای تجارت خارج می‌شوید و از بین می‌روید. اگر من نتوانم یک اسکنر پزشکی جدید ارائه کنم، چند تا بیمارستان برای خدمات جدید به من مراجعه خواهند کرد؟

یادآوری این نکته جالب توجه است که افزایش تأکید جنرال الکتریک بر موضوع خدمات با یکی از استراتژی‌های اولیه ولچ می‌تواند از تضاد باشد: و آن اینکه تمام شرکت‌های تجاری وابسته جنرال الکتریک باید در بازار خودشان شماره‌ی یک یا دو باشند.

چالش این بحث در این است که یک شرکت تولیدی مثلاً فلان کالا می‌تواند بازار فروش خود را کاملاً محدود، تعریف کند و در نتیجه با اندک تلاش جایگاه اول یا دوم را از آن خود نماید. امّا وقتی همان شرکت فعالیت‌های خدماتی را شروع می‌کند، احتمال سقوط سهم‌اش در بازار وجود دارد زیرا ممکن است در رقابت با گروهایی قرار گیرد که گرایش خدماتی دارند.

ولچ به یک دلیل می‌تواند این نوع پیچیدگی‌ها را تحمل کند.

شما خیلی چیزها یادگرفته‌اید. اگر تمام آنچه راکه جک ولچ امروز می‌داند، ۱۷ سال پیش می‌دانست، امروز وضعیت شرکت به مراتب بهتر بود. این مجموعه محل یادگیری

است. من هر روز چیز تازه‌ای یاد می‌گیرم. به تحقیق ادامه دهید. من فریبکاری نمی‌دانم. در اینجا افرادی داریم که همواره سعی می‌کنند بیشتر یاد بگیرند.

قوانین ولچ

✓ در مورد خدماتی که ممکن است مستقیماً به محصولات شما ربط داشته باشند. بشدت فکر کنید آیا شرکت شما از درآمدهای ناشی از دنبال کردن فرصت‌های خدمات پس از فروش صرفنظر می‌کند؟

✓ در مورد خدمات محصولاتی که از خطوط اصلی تولید شما دور هستند. نیز به همان اندازه فکر کنید. مثلاً خدمات سرمایه‌گذاری شرکت - بسیار دور از تجارت حباب لامپ - بطور خیره کننده‌ای موفق بوده است.

✓ انعطاف‌پذیر باقی بمانید. وقتی وارد وادی خدمات می‌شوید آگاه باشید که برخی از ایده‌های دراز مدت شما در مورد تجارت ممکن است لازم باشد تعدیل شوند.

راز بیست و هفتم

از فرصت‌های موجود در تجارت الکترونیک استفاده کنید.

از میان یادداشت‌های جک ولچ



در حالیکه ما از درآمدهای متکی بر شبکه بیلیون‌ها دلار را نصیب خود می‌کنیم، مشارکت در زمینه‌ی تجارت الکترونیک برای شرکت به مراتب بیش از این‌ها ارزش داشته است. این مشارکت دارد شرکت را از پایه متحول می‌کند.

جک ولچ به موضوع مهار کردن اینترنت به عنوان چهارمین ابتکار خود در دوران تصدی اداره‌ی شرکت جنرال الکتریک بعد از موضوعات کارگاه‌های حل مسأله، جهانی شدن و شش زیگما کیفیت نگاه می‌کرد.

در طی دهه‌ی ۱۹۸۰، شرکت جنرال الکتریک تلاش زیادی جهت نوسازی اساسی به منظور بهره‌مندی از فن‌آوری‌های جدید به خرج داد. به‌کارگیری اینترنت نتیجه‌ی طبیعی این تلاش‌ها بود.

اما شرکت‌های بزرگ نظیر جنرال الکتریک برای ارزیابی اینترنت نیاز به زمان دارند. بسیاری از شرکت‌ها، مخصوصاً خرده فروش‌ها، با احتیاط و آهسته وارد حوزه‌ی اینترنت شدند در حالیکه نگران بلعیده شدن تجارت‌های قدیمی آجر و ساروج خود بودند. بسیاری از آنها نسبت به خطرات ناشی از ورود به تجارت

الکترونیک بی‌علاقه بودند. درست است که وال استریت، در روزهـای اوج عـاشق اینترنت بود، اما وال استریت نـیز از شـرکت‌هایی نـظیر جـنرال الکـتریک انـتظار درآمدزایی داشت.

بازی انتظار

ارتباط شرکت جنرال الکتریک با اینترنت به اکتبر ۱۹۹۴ برمی‌گردد یـعنی زمانی که واحد پلاستیک سازی شرکت نخستین وب سایت شرکت را راه اندازی کرد. این سایت به منظور ارائه بروشورها و اطلاعات برای مخاطبین عمده‌ی خودش یعنی مهندسین طراح راه‌اندازی شد.

سه سال بعد، واحد پلیمر جنرال الکـتریک کـه در تـوزیع مـحصولات واحـد پلاستیک دست داشت، نخستین وب‌سایت را در معاملات الکترونیکی راه‌اندازی کرد. اما این تنها یک گام کوچک به جلو بود زیرا واحد تولید پـلاستیک هـمچنان معاملات را به هر دو صورت آف ـ لاین و آن ـ لاین انجام می‌داد.

بنابراین، شرکت جنرال الکتریک در حوزه‌ی شبکه نه یک تازه وارد و نه یک بازیگر مـاجراجـو بـود. ایـن مـوضوع تـا حـدودی زمـینه‌ی قـبلی اقـتصاد قـدیمی مدیرعاملش را نشان می‌دهد.

ولچ مدرک دکترای خود را در رشته‌ی مهندسی شیمی از دانشگاه الینوز در سال ۱۹۶۰ دریافت کرد. با رشد روز افزون توجه به اینترنت در اواسط دهه‌ی ۱۹۹۰ او نیز راهش را به تدریج یافت. او با دقت واکنش سایر شرکت‌ها را به این پدیده‌ی جدید دنبال می‌کرد. مانند خیلی از مدیران عامل دیگر، او نیز از این همه دات کام وال استریت گیج شده بود.

بدون شک، او نسبت به این همه توجه و ارزش گذاری به نوعی غبطه می‌خورد، اما نه به آن اندازه که (شرکتش را در مراحل اولیه وارد دنیای اینترنت کند پیش از آنکه آزمونی را پشت سر گذاشته باشد) ـ بی گدار به آب بزند ـ بنابراین او تماشاکرد و به انتظار نشست.

دیر اما به موقع

سال ۱۹۹۸ برای ولچ نقطه‌ی عطف بود. تا آن زمان تقریباً تمامی کسانی که اطـراف او بـودند بـه دلیـلی از ایـنترنت اسـتفاده مـی‌کردند. هـمسرش بـرنامه‌ی تعطیلاتشان را از طریق شبکه هماهنگ کرده بود. همکارانش در بخش‌های مختلف بصورت آن-لاین خرید می‌کردند. در کریسمس ۱۹۹۸ ولچ متقاعد شد که انقلاب اینترنت ماندگار است.

در آن زمان، اغلب وب‌سایت‌های جنرال الکتریک مثل بخش پلاستیک عمل می‌کردند: بروشورهای آن-لاین. پدیده‌ی نوظهوری که ولچ تا پایان سال ۱۹۹۸ به آن دست یافت، دنبال کردن معاملات از طریق اینترنت بود. او به این نتیجه رسید که اینترنت می‌تواند یک جریان پول ساز باشد.

بنابراین ولچ در را به سوی چالشی جدید گشود: تمام بخش‌های تجاری جنرال الکتریک وب‌سایت هایی بسازند که مجهز به ابزار کامل برای انجام معاملات باشد.

وقتی ولچ این موضوع را مطرح کرد درآمد هفتگی پلیمر لورد از طریق فروش اینترنتی تنها ده هزار دلار بود. تا پایان سال ۱۹۹۹ این رقم به شش میلیون در هفته و تا ژوئن سال ۲۰۰۰ به پانزده میلیون در هفته رسید.

و البته واحد پلیمر جنرال الکتریک تنها یکی از نـمونه‌های بـیشمار در ایـن زمینه بود. در پاسخ به دعوت ولچ بسیاری از واحدهای تـجاری جـنرال الکـتریک «تجارت الکترونیک» را توسعه دادند. بخش‌های حساس و مهم این واحدهای تجاری نظیر فروش، توسعه‌ی محصول و مشارکت مشتری تماماً یا بعضاً بصورت آن-لاین انجام می‌شد.

یکی از جذاب‌ترین فواید تجارت الکترونیک کارآیی فزایـنده‌ی آن است. در سیستم سنتی، عده‌ای در فرآیند سفارش و اجرای آن دخـالت مـی‌کردند. در هـر مرحله از این فرآیند امکان بروز خطای انسانی در سیستم وجـود داشت. در روش اینترنتی تمامی این خطاها حذف می‌شوند زیرا در این روش مشتری بدون واسطه

هر محصولی را که بخواهد سفارش می‌دهد و دریافت می‌کند.

امروز، تنها چند سال پس از اقدام مؤثر و محکم جک ولچ در خصوص استفاده از اینترنت، شرکت جنرال الکتریک در سطح وسیعی به عنوان یکی از بهترین نمونه‌های غول‌های اقتصادی قدیمی است که تجارت الکترونیک را با آغوش باز پذیرفته است.

قوانین ولچ

✓ پیش از ورود به تجارت الکترونیک تمامی جوانب را بررسی کنید. از ولچ بخاطر ورود دیرهنگام به عرصه‌ی اینترنت انتقادهای شدیدی می‌شد، اما اینکار باعث شد جنرال الکتریک از بسیاری از تبعات پذیرش ناگهانی تحول در امان بماند.

✓ فرصت‌های تجارت الکترونیک مناسب را جستجو کنید. تنها انتشار بروشور از طریق وب کافی نیست ببینید چه محصولاتی را می‌توانید در این محیط بفروش برسانید؟

✓ از مزیّت کارآیی شبکه بهره‌مند شوید. تجارت الکترونیک با هزینه‌های بسیار اندک معامله می‌تواند بسیار سودآور باشد. حذف خطاهای انسانی در فرآیند سفارش‌گیری و اجرا می‌تواند به سودآوری بیشتر آن کمک کند.

راز بیست و هشتم

شیوه‌های تجاری موجود را آماده‌ی استفاده از اینترنت کنید: تصور نکنید که شیوه‌های جدید تجارت پاسخ مناسبی خواهد بود.

از میان یادداشت‌های جک ولچ



تجارت الکترونیک آنقدر بزرگ و تغییر دهنده است که تقریباً مرزهای واژه‌ی «ابتکار» را پشت سرگذاشته است.

جک ولچ اذعان می‌کند جنرال الکتریک در نخستین روزها ممکن است مرعوب اینترنت شده باشد:

چرا شرکت‌های بزرگی مثل جنرال الکتریک با این همه سرمایه و امکانات و تکنولوژی پیشرفته شروع کننده‌ی انقلاب الکترونیک نبودند بلکه برعکس شرکت‌های کوچک نقطه‌ی آغاز هستند؟ پاسخ این سؤال ممکن است در رازی باشد که همراه اینترنت هست ـ این مفهوم که ایجاد و راه‌اندازی شبکه‌ها کاری در حد جایزه نوبل است و قلمرو جوانان و چشمهای تیزبین است.

تصور نادرست (سوء تفاهم)

اما حتی پس از تصمیم سال ۱۹۹۹ مبنی بر حرکت سریع و همه جانبه به سمت تجارت الکترونیک، ولچ و دیگر مدیران اجرایی جنرال الکتریک به واسطه‌ی نوعی سوء تفاهم به زحمت افتادند.

[براساس این سوء تفاهم] آنها با این باور که شرکت‌های اینترنتی جنرال الکتریک و روش‌های تجاری سنتی آن را نشانه رفته‌اند. اقدام به طراحی یک استراتژی اینترتی خاص خود کرده بودند.

مدیران جنرال الکتریک کمالی این رقبای فرضی را تحت اصطلاح dest royyour businss جمع کرده بودند.

ولچ بر این عقیده بود که جنرال الکتریک باید نقش «نابودگر جنرال الکتریک» را بازی کند به این معنی که مدل‌های تجاری اینترنت محور جدیدی را طراحی کند که بتوانند جایگزین مدل‌های قدیمی‌تر شوند.

برای نیل به این هدف، جنرال الکتریک گروههای کارآمد در تجارت الکترونیک راگرد هم جمع کرد. آنها را در مکان‌هایی فاقد اینترنت قرار دادند و از آنها خواسته شد مدل‌های تجارت اینترنتی آینده را طراحی کنند. به این ترتیب جنرال الکتریک می‌توانست به محض آماده شدk طرح‌ها، آنها را در اختیار بگیرد و قبل از هر کس دیگر از آنها استفاده کند.

اما در ماه مه‌ی ۱۹۹۹، گروه‌های کاری گزارش حیرت‌آوری را ارائه کردند: هیچ تهدید رقابتی برای هیچ یک از تجارت‌های جنرال الکتریک وجود ندارد. به عقیده آنها جنرال الکتریک آنقدر جلوتر از بقیه است، که واقعاً جای نگرانی نیست به تهدید از جانب مدل‌های تجاری جدید وجود ندارد.

با این وجود، به عقیده این گروه جوان جنرال الکتریک می‌بایست تجارت‌های سنتی خود را از طریق شبکه فعال نماید. این عمل مانع رفتن مشتریان به سوی رقبا خواهد شد.

تغییر اساسی

جوان‌ها به زبان خود ولچ صحبت می‌کردند. برخلاف نظر او این جراحی مغز نبود. و به این ترتیب در بهار ۱۹۹۹ گروه‌های رهبری تجارت الکترونیک در تمام سطوح تجاری جنرال الکتریک تشکیل شد. وظیفه آنها این بود که مدل‌های تجاری جنرال الکتریک را بررسی کنند، تغییر دهند، در شبکه فعال کنند و فرآیندهای تجارت را از حالت آف ـ لاین به وضعیت آن ـ لاین تبدیل نمایند.

NBC جاذبه‌ای بود که جک ولچ را به سوی جشن گروه اینترنت وسوسه کرد در جنرال الکتریک اولین تجارتی بود که کاملاً درگیر اینترنت می‌شد.

درباره‌ی MSNBC فکر کنید. درباره‌ی تلگراف فکر کنید. حال درباره‌ی کارهایی که با ورود به اینترنت می‌توانید انجام دهید فکر کنید.... می‌توانیم رفت و آمدها را در سایت‌ها داشته باشیم. هر روز در این تجارت با میلیون‌ها نفر ارتباط (مراوده) برقرار می‌کنیم. چند تا شعبه می‌توانیم تأسیس کنیم به چند چیز جدید می‌توانیم ارائه کنیم؟ فکر می‌کنم CNBC.com یک ثروت باور نکردنی خواهد بود.

این قبیل دیدگاه‌ها ولچ را متقاعد کرد اهداف جاه طلبانه‌اش را برای مدیران جنرال الکتریک طراحی کند: تا قبل از پایان سال ۱۹۹۹ یک راهبرد اینترنتی طراحی و راه‌اندازی شود.

او در گزارش سالیانه‌ی خود در سال ۱۹۹۹ چنین گفت:

تجارت الکترونیک آنقدر وسیع و تغییر دهنده است که تقریباً مرزهای واژه‌ی «ابتکار» را پشت سر گذاشته است: در حالیکه ما با استفاده از تجارت ـ شبکه محور در حال حاضر بیلیون‌ها دلار درآمد کسب می‌کنیم، سهم تجارت الکترونیک در جنرال الکتریک به مراتب بیشتر از این بوده است. این تجارت شرکت را از اساس متحول کرده است.

از آنجاکه ۸۵ درصد معاملات جنرال الکتریک با شرکت‌های تجاری دیگر بود، جنرال الکتریک به خوبی از مزیت تجارت به تجارت (B2B) در بازار اینترنت بهره جست. از طرف دیگر، این حوزه در حد وسیعی هنوز دست نخورده بود.

گری ریـنر (GoryReiner)، معاون ارشـد و مـدیر ارشـد اطـلاعات جـنرال الکتریک می‌گوید: «شرایط این گونه نیست که ما را در برابر رقبای سنتی امان ببینید و بگوویید که ما در برابر آنها مقاومت کردیم در حالیکه دیگران به انجام آن مبادرت کردند. داد و ستد به روش تجارت - به - تجارت [businers-to businers] بیع متقابل در اینترنت آنقدر گسترده است که تمام آنچه که ما انجام داده‌ایم به نسـبت چـیز زیادی نیست. نهایتاً نقطه نظرات ولچ را در مورد اینترنت می‌تواند در یک منشور سد مجرای خلاصه کرد:

۱ - افراد را به روز نگه دارید و خبرگان اینترنت را حفظ کنید.

۲ - مشخص کنید چگونه می‌توان فن‌آوری اطلاعات را به‌گونه‌ای تزریق کرد که منجر به ایجاد مزیت رقابتی برای تجارت شود و مشتری‌ها بتوانند آن را ببیند و حس کنند.

۳ - فن‌آوری اطلاعات را تزریق کنید تا فرآیندهای تجارت داخلی تقویت شود.

قوانین ولچ

✓ مدل تجاری خود را برای اینترنت تنظیم کنید. نگران این نکته نباشید کـه مدل تجاری شما در اینترنت مؤثر نخواهد بود.

✓ بجای فکر به «تهدید شبکه» به «فعال کردن شبکه» بـیاندیشید. [«تـهدید شبکه» را به «فرصت در شبکه» تبدیل کنید]

هدف شما باید این باشد که محصولات موجود و فرآیندهای مربوطه را بـه صورت آن - لاین دریافت کنید به جای اینکه تلاش کنید از صفر بسازید.

✓ درون و برون را در نظر بگیرید. در اینترنت نیز مانند انواع تجارت‌ها دو چالش عمده عبارتند از: (الف) توسـعه‌ی نیروی انسانی کارآمد در داخل سیستم و (ب) ارائه محصولات قابل رقابت ارزشمند به مشتری.

راز بیست و نهم

با استفاده از تجارت الکترونیک آخرین میخ را بـه تـابوت بروکراسی بکوبید.

از میان یادداشت‌های جک ولچ



جای هیچ سؤالی نیست. کانال‌های ارتباطی متفاوت خواهند بود. تجارت شکل دیگری به خود خواهد گرفت و مردم به گونه‌ای دیگر با یکدیگر ارتباط برقرار خواهند کرد.

وقتی جک ولچ متقاعد شد که در تجارت انقلاب دیگری در راه است در سال ۱۹۹۹ با جدیت بیشتری به سوی اینترنت گام برداشت.

ولچ از تمام مدیران ارشد جنرال الکتریک خواست تا او را در دستیابی به این تجارت جدید همراهی کنند و خود برای این کار قدمهای لازم را برداشت (دست به کار شد). او به تمام دوازده واحد (بخش) تجاری جنرال الکتریک دستور داد تا هر کدام برای خودشان یک رهبر (مدیر) تجارت الکترونیک انتخاب کنند. از مدرسان شاغل در کروتن ویل (Crotonville) درخواست کرد تا در تمام کلاس‌هایی که در مؤسسه‌ی رهبری (مدیریت) (Leodership Institrto) در سال آتی برگذار خواهد شد به نوعی بر برخی جنبه‌های تجارت الکترونیک تأکید شود.

علاوه بر این، ولچ کارکنان جوان‌تر شرکت را تشویق کرد تا به عـنوان «مـربی

اینترنت» در خدمت مدیران اجرایی ارشد باشند. از این مربیان خواسته شد تا در هفته بین ۳ تا ۴ ساعت با همکاران پر سابقه‌تر خود کار کنند و به جستجو در شبکه و ارزیابی سایت‌های رقیب بپردازند. سخن کوتاه اینکه، مدیران قدیمی‌تر یاد می‌گرفتند که کامپیوترها و ذهن خود را برای کار با اینترنت سازمان‌دهی کنند.

ولچ نیز مربی مخصوص خود را داشت. او پذیرفته بود که در بهترین وضعیت یک فراگیر متوسط بیشتر نیست: «من تیزترین آدم این شهر نیستم» اما این روند مفید است:

> **همین رابطه‌ی استاد و شاگردی بود... که کمک کرد تنها مانع واقعی که سر راه بعضی از ما وجود داشت از میان برداشته شود: یعنی ترس از ناشناخته‌ها با غلبه بر این ترس و تجربه کردن تأثیرات دگرگون کننده‌ی تجارت الکترونیک متوجه می‌شویم که دیجیتالی کردن یک شرکت و توسعه‌ی مدل‌های تجارت الکترونیک به مراتب ساده‌تر ـ و نه سخت‌تر ـ از آن چیزی است که ما هرگز تصور کرده‌ایم.**

شکستن دیوارهای شیشه‌ای

خیلی کارهای دیگر بود که باید انجام می‌شد.

تا ژوئن ۱۹۹۹، ابتکار تجارت الکترونیک حدود هزار یا بیشتر از هزار نفر از افرادی را که تیم‌های تجارت الکترونیک را تشکیل داده بودند و حدود پانصد نفر از مدیران اجرایی ارشد جنرال الکتریک را تحت تأثیر قرار داده بود.

اما تکلیف حدود سیصد و چهل هزار نفر کارکنان دیگر جنرال الکتریک چه می‌شد؟ کسانیکه ولچ مایل بود هیجان خود در مورد اینترنت را ترجیحاً در «زمان اینترنتی» به آنها متصل کند. تا ژوئن ۱۹۹۹، هفتاد درصد کارکنان از پست الکترونیک استفاده می‌کردند و هیچ دلیلی وجود نداشت که برای ایجاد ارتباط مستقیم و همزمان با آنها از مزیت این وسیله‌ی ارتباطی استفاده نکرد. ولچ تصمیم گرفت برای آگاه کردن کارکنان از نشست فصلی مدیران ارشد از اینترنت استفاده کند.

در اولین اطلاع رسانی ـ الکترونیکی که در هفتم ژوئن ۱۹۹۹ اتفاق افتاد، ولچ چنین گفت:

برای دست‌یابی به قله‌ی این مقوله‌ی تیزپا باید ذهنیت «شکستن دیوارهای شیشه‌ای» را داشته باشیم. شما در این خصوص پذیرش متعصبانه‌ی مدیران عامل شرکت جنرال الکتریک و من را خواهید دید.

پاسخ به این اطلاع رسانی، بسیار جالب توجه بود. با توجه به انرژی‌ای که کارکنان از فرصت تماس مستقیم با ولچ گرفته بودند، در ظرف دو روز بیش از شش هزار نفر از کارکنان برای رئیس ایمیل فرستادند.

البته ولچ، نمی‌توانست به این انبوه ایمیل‌ها تک تک پاسخ دهد. در عین حال با گذشت زمان و کاسته شدن از تازگی این کار، جریان ایمیل‌ها نیز کاهش یافت. اما یک تغییر اساسی رخ داده بود. پیش از این تماس مستقیم ولچ فقط با بیست و چهار یا پنج نفر از افرادی بود که به او گزارش می‌دادند. اما بعد از برقراری پست الکترونیک، او معمولاً روزانه ۴۰ تا ۵۰ نامه از گوشه و کنار امپراطوری جنرال الکتریک دریافت می‌کرد.

و البته در تمام شرکت افراد با یکدیگر بیشتر از طریق پست الکترونیک در تماس بودند. و با مشتری‌ها، فراهم کنندگان مواد اولیه و هر کس دیگری که در شبکه‌ی گسترده‌ی جنرال الکتریک حضور داشت از طریق پست الکترونیک ارتباط برقرار می‌کردند. ولچ عاشق این کار بود:

این کار روح یک شرکت کوچک را به پیکره‌ی یک شرکت بزرگ تزریق می‌کند و به آن هیجان، شفافیت و همدردی شروعی دوباره می‌دهد.

در حقیقت برای شرکت جنرال الکتریک و دیگران این همان اکسیری است که باعث می‌شود از هیجان و تغییر ایجاد شده لذت ببریم. تجارت الکترونیک آخرین میخی است که به تابوت بروکراسی در شرکت جنرال الکتریک زده می‌شود. شفافیتی که در گفتار ایجاد می‌کند حق مسلم فرهنگ بدون مرز ماست و معنایش این است که در این سازمان دسترسی کامل به هر چیزی که ارزش داشتن داشته باشد، دارد.

بخشی از یک تصویر بزرگتر

نخستین تأثیر تلاش جنرال الکتریک از حیث اینترنت به عقیده‌ی ولچ عبارت بود از ایجاد انرژی بیشتر و احیاء ابتکارات پیشین شرکت.

در طول بیست سال همیشه سعی کرده‌ایم روح یک شرکت کوچک را در پیکره‌ی یک شرکت بزرگ تزریق کنیم. در این مسیر راه‌کار کارگاه‌های حل مسأله را مطرح کردیم. در دهه‌ی هشتاد لایه زدایی کردیم و بسیاری از فیلترها و دروازه‌ها را حذف کردیم. با کاهش تعداد کارکنان سریعتر شدیم. دیوان سالاری را به استهزا گرفتیم و حذف کردیم تا جایی که به اندازه‌ی مرغ ماهیخوار، در شرکت کمیاب شد.

هر سال بهتر و سریعتر شدیم، تشنه‌تر و مشتری مدارتر تا اینکه امروز این اکسیر نیروبخش یعنی تجارت الکترونیک از راه رسید و با ایجاد انرژی و با زنده‌سازی گوشه و کنار این شرکت، شالوده‌ی شرکت (DNA) را تغییر داد.

اینترنت به جنرال الکتریک این امکان را داد تا از پایگاه داده‌های گسترده‌ای که در خصوص مشتری فراهم آورده بود به شکلی استفاده کند که خود مشتریان مستقیماً بهره‌مند شوند. ولچ معتقد بود که این سودآوری در آینده افزایش خواهد یافت.

ما امروز با سرعت به سمت روزی می‌رویم که در رادیولوژی مثلاً «دکتر جونیز» صبح با کمک اینترنت مقایسه‌ی میزان دقت اسکن دستگاه سی‌تی خود را در روز گذشته یا هفته‌ی قبل با بیش از ده هزار دستگاه دیگر در دنیا مشاهده نماید. سپس او می‌تواند با یک کلیک، راه حل‌های نرم‌افزاری را برای افزایش دقت دستگاه خود به سطح جهانی اقدام نماید. و این در حالی است که به ندرت اجرایی دستگاه او احتمالاً شب قبل توسط یک مهندس شرکت جنرال الکتریک در میل‌واکی (Milwaukee) توکیو (Tokyo)، پاریس (Paris) یا بنگلور (Bangalore) بصورت آن‌ـ لاین بهسازی شده بوده است.

ولچ در انتظار روزی بود که یک مهندس ارشد از طریق یک سیستم محلی بتواند میزان دما و سوخت مصرفی توربین‌هایش را کنترل کند قبل از اینکه قهوه‌ی صبحانه‌اش را بخورد. و با چند کلیک موشواره همان مهندس می‌تواند تمامی

خدماتی را که جنرال الکتریک برای افزایش امکانات رقابتی شدن او فراهم کرده است مرور کند.

ولچ یادآوری کرد که با کمک اینترنت می‌توان کارهای حیرت‌آور جدید را ممکن ساخت.

ولچ در شبکه

به عقیده ولچ جنرال الکتریک برای استفاده از اینترنت از جایگاه خوبی برخوردار بود. شرکت قبلاً تمام زیر و بم مهارت‌ها و توانایی‌هایی را که سایر شرکت‌ها نداشتند بدست آورده بود:

ما از قبل همه چیز داریم. ماده‌ی اولیه لازم را در اختیار داریم. فن‌آوری مدرن و پیشرو با قدمتی حدود صد سال در زمینه‌ی تولید و خدمات پولی در اختیار ماست و از توانایی اجرایی با محوریت شش زیگما بهره‌مند هستیم. فرصت‌هایی را که تجارت الکترونیک برای شرکت‌های بزرگی نظیر جنرال الکتریک فراهم می‌کند، بی‌پایان است.

در حقیقت این سرعت تجارت الکترونیک بود که باعث هیجان ولچ شده بود:

سرعت که جوهره‌ی «الکترونیک» است، متابولیسم شرکت را افزایش داده است و افراد را در خصوص ارائه‌ی طرح‌های تجاری برای «سه ماهه‌ی سوم سال بعد» و دیگر پروژه‌های لاک‌پشتی به خنده واداشته است. زمان در جنرال الکتریک روزانه و هفتگی برنامه‌ریزی (سنجیده) می‌شود.

با این وجود، در آوریل ۲۰۰۰ ولچ خطاب به سهامداران گفت که برخی چیزها ثابت هستند:

شما بدون شک در مورد بحث‌های جاری در مورد شرکت‌های دارای اقتصاد جدید در برابر شرکت‌های با اقتصاد سنتی و نقاط قوت و ضعف این یا آن مطالبی خوانده‌اید: واقعیت این است که سناریوهای اقتصاد قدیم و اقتصاد جدید عبارت‌های دهن پر کن مد روز هستند. هم‌اکنون و در آینده تنها یک اقتصاد جهانی هست و خواهد بود. تجارت

تغییر نکرده است. اما تکنولوژی اینترنت شیوه‌ی عملیات در تجارت را بکلی دگرگون کرده است.

ولچ یادآوری می‌کند که یکی از حوزه‌هایی که فن‌آوری‌های اینترنت تأثیر عمیقی بر آن داشته است اندازه‌گیری (ارزیابی) میزان پیشرفت است. جنرال الکتریک نیز مانند اکثر شرکت‌های قدیمی سنتی اقدام به ارزیابی (محاسبه‌ی) اموری نظیر عواید، درآمد خالص، داد و ستد نقدی و نظایر آن می‌کرد. البته در دنیای اینترنت، این امور همچنان مورد ارزیابی قرار می‌گیرند اما به دفعات به مراتب بیشتر و در فواصل زمانی کوتاه‌تر، به علاوه موارد جدیدی نیز مورد ارزیابی قرار می‌گیرند که می‌توان آنها را به گروه‌های چهارگانه‌ی «خرید، ساخت، فروش و امور سوق‌الجیشی تقسیم کرد.

از جنبه «خرید» ارزیابی ما شامل تعداد طرح‌های آن-لاین، درصد کل خرید آن-لاین و میزان پول پس‌انداز شده می‌شود.

از جنبه‌ی «ساخت»، کار اینترنت دریافت اطلاعات از منابع و انتقال آن به کاربران بدون واسطه است. ارزیابی جدید شامل این موضوع است که اطلاعات با چه سرعتی از منبع به کاربر می‌رسند و چه مقدار اطلاعات غیر مولد و زاید از چرخه حذف می‌شود.

این کار خسته‌کننده و طاقت‌فرسا در یک شرکت بزرگ آخرین سنگر کارکردگرایی و بروکراسی (دیوان سالاری) است. حذف آن باعث بهبود وضعیت تولید و روحیه کارکنان می‌شود.

از جنبه‌ی «فروش» مقیاس‌های جدید شامل تعداد بازدیدکنندگان، میزان فروش آن-لاین، درصد حراج آن-لاین، تعداد مشتری‌های جدید، مقدار سهام، ظرفیت و نظایر آن می‌شود.

ولچ یادآوری می‌کند که چنانچه جنرال الکتریک عناصر تشکیل دهنده (مثلاً، تعداد بازدیدکنندگان آن-لاین، درصد فروش آن-لاین) را به اندازه مناسب داشته باشد. مقیاس‌های فروش سنتی، شبکه و رد و بدل شدن میزان پول نقد به دنبال آن خواهند آمد.

در خاتمه، تمام این حرکت‌ها در جنرال الکتریک به منظور استفاده از این فن‌آوری جدید به منظور ارائه خدمات بهتر به مشتریان می‌باشد و اینکه این خدمات آنقدر خوب و سریع باشند که ما تبدیل به انتخاب جهانی شویم.

قوانین ولچ

✓ با استفاده از آخرین فن آوری‌ها در زمان اینترنتی مدیریت کنید.

اینترنت در ترکیب با اینترانت به مدیران این فرصت را می‌دهد که با کارکنان خود در تماس مداوم باشند.

✓ برای هماهنگ شدن با زمانِ اینترنتی، شرکت را باز آفرینی کنید.

به جای سال، در قالب روز و هفته فکر کنید. با بهره‌گیری از زمان اینترنتی شالوده‌ی تجارت شما تغییر خواهد کرد.

✓ ساختن را بر نقاط قوت استوار کنید. موفقیت در اینترنت تا حدودی بستگی به این دارد که شرکت چقدر از پایه قوی باشد.

سخن آخر

در سپتامبر ۲۰۰۱ جک ولچ به عنوان رئیس و مدیرعامل شرکت جنرال الکتریک بازنشسته شد. او به مدت ۲۰ سال و ۵ ماه تصدی این امور را به عهده داشت. کتاب خاطرات او با نام **جک: *دل نوشته‌ها*** در همان ماه چاپ شد و در حالیکه ولچ اذعان می‌کرد که از نشانه‌های کتاب بیش از نوشتن کتاب لذت برده است، او یقیناً از اینکه کتابش به گرمی مورد استقبال قرار گرفته بود راضی بود. این کتاب به مدت شش ماه در فهرست پرفروش‌ترین کتاب‌ها قرار داشت. ولچ در مورد فعالیت‌هایش در دوران بازنشستگی بسیار محتاط بود. او در مواردی به عنوان مشاور تجاری مشغول به کار شد اما مشتریانش بصورت محرمانه باقی ماندند.

به عنوان مردی که عنوان بهترین مدیر عامل عصر حاضر برازنده‌ی او بود، ولچ شرکت جنرال الکتریک را در شرایطی به مراتب بهتر از آنچه که زمان قبول مسؤلیت در آوریل ۱۹۸۱ تحویل گرفته بود ترک کرد. در سال ۲۰۰۱ که ولچ در هشت ماه اول به عنوان رئیس و مدیرعامل در شرکت فعالیت داشت، درآمد جنرال الکتریک ۱۲۵/۹ بیلیون دلار و سودی معادل ۱۴/۱ بیلیون دلار داشت. به‌واسطه‌ی رکورد اقتصادی ناشی از حملات تروریستی ۱۱ سپتامبر، شرکت تحت فشار زیادی قرار گرفت و سهام سرمایه باکاهش ۱۶ درصدی مواجه شد.

اما هیچ کس ولچ و یا جانشین او جف ایملت (Jeff Imelt) را به خاطر آن سرزنش نکرد. مجله‌ی فورچون برای پنجمین سال متوالی از شرکت جنرال الکتریک به عنوان «قابل تحسین‌ترین شرکت» یاد کرد و فایننشال تایمز آن را برای چهارمین بار به عنوان «قابل احترام‌ترین شرکت دنیا» انتخاب کرد.

برنامه‌هایی را که ولچ ارائه و اجرا کرد بخشی از میراث او شدند. در رأس این برنامه‌ها زیگماهای شش‌گانه و فرآیند دیجیتالی شدن قرار داشتند. در ارتباط با

شش‌زیگما در سال ۲۰۰۱ بیش از ۶۰۰۰ پروژه وجود داشت. با توجه به تجارت **الکترونیک جنرال** الکتریک، شرکت جنرال الکتریک از طریق صرفه‌جویی در **هزینه‌ها سودی معادل** ۱۹ بیلیون دلار به دست آورد. ابتکار بهره‌وری از خدمات به سودآوری معادل ۱۹ بیلیون دلار در سال ۲۰۰۱ رسید.

اما میراث ولچ را نباید فقط با اعداد و ارقام سنجید زیرا موجب اندوه او خواهد شد. از نظر او ارزش‌های شرکت در درجه‌ی اول اهمیت بودند.

به واسطه‌ی تلاش او در در القاء این ارزش‌ها که برای جنرال الکتریک و ادامه‌ی راهش به طور قابل توجهی اهمیت داشت. شرکت نام مؤسسه‌ی مدیریتی کروتن‌ویل را به مرکز آموزشی جان اف ولچ تغییر داد. می‌توان لبخند رضایتی را که بر چهره‌ی رئیس پیشین با شنیدن این خبر نشست تصور کرد.